

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Strategické aspekty zajišťování dlouhodobé efektivnosti
telekomunikační společnosti**

**Strategic Aspects of Long Term Efficiency Providing in a
Telecommunication Company**

Student: **Bc. Petra Kolodějová**

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.**

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě 29.4.2011

Děkuji PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytoval v průběhu zpracovávání této diplomové práce.

Obsah

1 ÚVOD	1
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU ORGANIZACE K ZAJIŠŤOVÁNÍ DLOUHODOBÉ EFEKTIVNOSTI.....	2
2.1 Organizační efektivita.....	2
2.2 Změny, inovace, přizpůsobování.....	4
2.3 Velikost podniku jako faktor konkurenceschopnosti	6
2.4 Franchising	7
2.4.1 Výhody a nevýhody franchisingu	10
2.4.2 Výhody franchisora	11
2.4.3 Nevýhody franchisora	12
2.4.4 Výhody franchisanta	14
2.4.5 Nevýhody franchisanta.....	16
2.4.6 Výběr franchisanta	17
2.5 Franchising v České republice.	19
Shrnutí	25
3 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ ORGANIZACE.....	26
3.1 Historie firmy	26
3.2 Základní myšlenka.....	27
3.3 Přístup k lidem	29
3.4 Situace na trhu	30
3.5 Organizační struktura	33
4 ANALÝZA PŘÍSTUPU VYBRANÉ ORGANIZACE K ZAJIŠŤOVÁNÍ DLOUHODOBÉ EFEKTIVNOSTI	34
4.1 Předmět analýzy	34
4.2 Postup analýzy a použité metody	34
4.3 Výsledky analýzy	35
4.3.1 Procesy franchisingu	37
4.3.2 Proces 1: Výběr lokality	38
4.3.3 Proces 2: Výběr partnerů	40
4.3.4 Proces 3: Výstavba franchisové prodejny	41
4.3.5 Proces 4: Právní proces	42

4.3.6 Proces 5: Nábor a rozvázání pracovního poměru zaměstnanců partnera	43
4.3.7 Proces 6: Školení a předávání znalostí	45
4.3.8 Proces 7: <i>Merchandising</i>	47
4.3.9 Proces 8: Řízení kvality	47
4.3.10 Proces 9: Řízení výkonnosti	49
4.3.11 Shrnutí	50
5 NÁMĚTY PRO MANAGEMENT	52
6 ZÁVĚR	54
Použitá literatura	55

1 ÚVOD

Problematika udržování dlouhodobé efektivity v organizacích je v dnešní době, kdy je kladen důraz na minimalizaci nákladů jak fixních, tak variabilních, jistě nedílnou součástí strategického rozhodování většiny firem. Efektivita totiž může znamenat pro některé firmy i určitou konkurenční výhodu, protože efektivní firmy umí nakládat se svými omezenými zdroji tak, aby dosahovaly co možná nejmenšího plýtvání, čímž vlastně přeměňují své hypotetické náklady na toto plýtvání ve volné prostředky, které pak mohou v organizaci využít nějakým vhodnějším způsobem.

Proto jsem si jako předmět své práce zvolila rozbor konkrétní metody, jejímž prostřednictvím se dá zvyšovat dlouhodobá efektivita organizace. Možností, jak udržovat v organizaci efektivitu, je nespočet. Jednotlivé metody se od sebe navzájem liší časovou náročností, propracovaností, flexibilitou, finanční náročností a v neposlední řadě také účinností, ve smyslu jak ta či ona varianta v celkovém důsledku pro organizaci efektivní opravdu bude. Při zvážení všech těchto aspektů jsem se rozhodla pro rozbor metody, která se nazývá „franchising“.

Cílem této práce je komplexní analýza kvalitativního charakteru franchisingu jako metody možného zvyšování efektivity ve vybrané telekomunikační společnosti, nastínění postupu aplikování této metody v praxi, odhalení úskalí v použití této metody a případné návrhy a doporučení managementu firmy, jak tyto problémy překonat.

V jednotlivých kapitolách jsem popsala problematiku udržování dlouhodobé efektivity jak z hlediska teoretického, tak i praktického. Pro ucelenou představu obsahuje má práce i konkrétní příklad použití franchisingu v praxi, kde jsem zkoumala vliv franchisingu na změnu, resp. zvýšení podílu na trhu. Porovnávala jsem údaje o podílu na trhu, kterého dosahovala mnou vybraná firma na začátku zkoumaného období, tedy stávající stav v té době, s podílem na trhu o dva roky později, tedy se stavem na konci zkoumaného období.

Za tímto příkladem následuje celkové zhodnocení této metody podnikání a můj vlastní názor na danou problematiku.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU ORGANIZACE K ZAJIŠŤOVÁNÍ DLOUHODOBÉ EFEKTIVNOSTI

V této kapitole jsou shromážděny teoretické poznatky nezbytné k pochopení problematiky udržení dlouhodobé efektivity ve společnosti. Jsou zde vysvětleny jednotlivé pojmy související s tématem, a to zejména efektivita, produktivita a zisk. Znalost těchto ukazatelů přímo souvisí s dále rozepsaným popisem jedné konkrétní metody zvyšování efektivity v organizaci, a to franchisingem. Tuto metodu jsem si vybrala, jelikož splňuje několik podmínek, které by měl splňovat objekt každé diplomové práce, a to že je zajímavá, pro firmu přínosná, když se umí využívat, je i efektivní, čímž přímo splňuje cíl této práce. Nastínila jsem zde samozřejmě výhody a nevýhody této metody, okolnosti, kdy se k franchisingu přistupuje, podmínky, které musí zájemce o franchisovou licenci splnit, aby ji získal a konečně i vliv na již zmiňovanou efektivnost organizace a úsporu nákladů.

2.1 Organizační efektivita

Pojem efektivita patří mezi nejužívanější ekonomické pojmy. Podle Cejthamra a Dědiny (2010) je nejjednodušeji možné efektivitu definovat jako takové použití ekonomických (tedy vzácných) zdrojů, které přináší maximální úroveň uspokojení dosažitelnou při daných vstupech a technologiích. Tato definice však není vyhovující: ve skutečnosti se hodí pouze pro popis efektivní situace jednoho jediného subjektu (pokud bychom ji chtěli použít pro popis efektivní situace celé společnosti, museli bychom předpokládat existenci společenské křivky užitku, která nicméně zjevně neexistuje, protože užitkové funkce jsou pouze ordinální, tedy užitky a užitkové funkce různých subjektů nelze porovnávat ani sčítat).

Proto je vhodné zavést další pojmy, a to alokační a distribuční efektivnost. Těmto pojmům lze přiřadit svébytný význam, který se nemusí nutně krýt s použitím těchto pojmů v literatuře. Alokační efektivitou lze rozumět takové využití zdrojů, které má k dispozici jediný subjekt, jemuž přináší maximální možný užitek. Efektivní je tedy taková situace, při které daná organizace dosahuje maximálního možného užitku při daných omezeních. Distribuční efektivností lze rozumět v podstatě situaci, kdy není možné žádným přerozdělením zdrojů zlepšit užitek jednoho subjektu, aniž by zároveň klesl užitek jiného subjektu za předpokladu, že každý subjekt je sám o sobě alokačně efektivní. Pokud jsou

splněny obě tyto podmínky, dostáváme Paretovsky efektivní situaci, tedy situaci, kdy není možné žádným přerozdělením zdrojů (statků) ani mezi užitími, ani mezi jednotlivci zlepšit užitek jednoho subjektu, aniž by zároveň klesl užitek jiného subjektu. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Otázkou však je, jak takového efektivitu v organizaci dosáhnout a jak ji měřit, abychom věděli, že jí dosahujeme. Cejthamr a Dědina (2010) ve svém díle zmiňují základní problém pojetí efektivitu, a to, že se v literatuře často setkáváme s dělením organizací na ziskové a neziskové, popřípadě obchodní a neobchodní organizace. Odtud pravděpodobně vyplývá přesvědčení, že cílem managementu ziskových organizací je zisk, zatímco cílem managementu neziskových organizací je produkovat „něco jiného“. Tím je myšleno uspokojovat potřeby mimo rámec tržních vztahů. Takovéto přesvědčení však bohužel představuje základní omyl a je důkazem naprostého nepochopení problému.

Zisk je ve skutečnosti pouze měřítkem vytvořené nadhodnoty vyjádřené určitým způsobem, v tomto případě rozdílem sumy prodeje a celkových výdajů v dané měně. Ovšem i tak pro mnoho obchodních firem představuje hlavní cíl dosažení například tržního podílu (třeba na úkor zisku za určité období) nebo zvýšení hodnoty jejich zásob apod. Z rozumových a etických důvodů by měla být ve všech druzích organizací žádoucím a logicky pouze dovoleným cílem samotná nadhodnota, tedy optimální využití disponibilních zdrojů a maximalizace utility oproti součtu úsilí osamocených jednotlivců zaměřených stejným směrem. V řadě případů se skutečně o peněžním zisku nedá hovořit, a to dokonce v některých útvarech firem prvotně zaměřených na dosahování peněžního zisku (například účtárna, archiv, apod.) a přesto mohou být efektivní. A to proto, že dosahují svých cílů s minimální spotřebou zdrojů. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Jiným způsobem můžeme efektivitu vyjádřit, pomocí produktivity organizace. Přestože neexistuje všeobecná shoda názorů na to, jak objektivní je pro firmu význam produktivity, lze vycházet ze základní definice poměru mezi výstupem a vstupem za dané období při (zákazníkem) požadované kvalitě, tedy:

$$\text{Produktivita} = \text{výstupy} / \text{vstupy, za dané období, při dané jakosti.}$$

Ze vztahu tedy vyplývá, že produktivita může vzrůstat zvýšením výstupů při zachování vstupů, snížením vstupů při udržení stejných výstupů, nebo konečně zvýšením výstupů při současném snížení vstupů. Poslední kombinace přirozeně představuje nejpriznivější způsob zvýšení produktivity.

Produktivita v sobě zahrnuje účinnost a efektivitu individuální a organizační výkonnosti. Účinnost se vztahuje k úspěšnosti při dosahování cílů. Efektivnost znamená dosažení cíle s nejmenším množstvím zdrojů. Důležitý však je fakt, že management organizace nemůže zjistit, zda je produktivní, pokud neznají své cíle a cíle své organizace. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Drucker (2007) však v této souvislosti tvrdí, že největší příležitost pro zvýšení produktivity organizace spočívá především ve znalosti práce, a to zejména v jejím managementu.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že ideální kombinace pro udržení dlouhodobé efektivity v organizaci je určit si reálné a splnitelné cíle, těchto cílů se snažit dosáhnout v určeném čase pomocí schopného a kvalitního managementu, a to prostřednictvím udržení co možná nejvyšší produktivity a se snahou dosažení co nejvyššího zisku. I když zisk nemusí být nutně jediným měřítkem efektivity v organizaci. Pokud si dá společnost za cíl dosáhnout například většího podílu na trhu, pak pro ni nemusí být zisk efektivitu určující měřítko. Mohou lidově řečeno „obětovat“ jeden ukazatel ve prospěch jiného. Takže třeba v takovémto případě může zisk dokonce krátkodobě klesnout, avšak řekněme, že při přibližně stejných nákladech získají plánovaný podíl na trhu. V tu chvíli jsou i přes pokles zisku efektivní.

2.2 Změny, inovace, přizpůsobování

V tuto chvíli se nabízí otázka, proč se však organizace vlastně snaží být efektivní, proč nezůstanou u stejných konceptů procesů, které fungovaly až doteď, proč vůbec provádět nějaké změny, když všechno až doposud fungovalo. Odpovědi na všechny tyto otázky jsou permanentně se měnící podmínky. Žijeme ve světě, který se neustále mění, proto je třeba se mu neustále přizpůsobovat a držet s ním krok. Zůstat rigidní vůči změnám by mohlo pro organizaci znamenat problémy, které by se s postupem času zhoršovaly. Umět se přizpůsobit je důležitá konkurenční výhoda. A umět se přizpůsobit efektivně je faktor úspěchu.

Dle Dytrta a Stříteské (2009) se změnami v organizaci úzce souvisí rozhodování, neboť současným rozhodnutím manažer mění předchozí rozhodnutí, které již bylo překonáno vývojem nových podmínek. Jelikož rozhodnutí manažera je změnou současného stavu, považujeme jej za inovaci, která otevírá prostor k inovační aktivitě ostatních pracovníků a k tvorbě vyvolaných inovací. Management se prakticky manifestuje řízením změn současného stavu, které vznikají změnou podmínek, na základě kterých jsme se dříve rozhodli.

Kdybychom nemuseli měnit dřívější rozhodnutí, žili bychom ve statickém životě a nepotřebovali o managementu vůbec hovořit.

Změny, kterými měníme současný stav nebo dění, považujeme za inovace. Tyto mohou být různého řádu, různé frekvence, a to podle intenzity a významu, kterým ovlivňují akční rádius řízeného objektu. Proto je žádoucí chápat management jako řízení inovačního procesu, neboli chápat rozhodování o inovacích jako hlavní náplň managementu. (Dytrt a Stříteská, 2009)

Je to zcela logické, protože manažer, potažmo společnost, pro kterou manažer pracuje, mohou být efektivní pouze v případě, že se umí přizpůsobit stále se měnícím podmínkám na trhu. Rigidita by zcela jistě znamenala ztráty na zisku, nespokojenost zákazníků, společníků, dodavatelů, nebo v poslední řadě i možný úplný zánik společnosti.

Podnik snažící se udržet a upevnit si své postavení na trhu musí realizovat vhodnou inovační politiku, která by mu umožnila dosáhnout co možná nejlepšího postavení na trhu v porovnání s konkurencí. Taková konkurenční výhoda může mít charakter nabídky dokonalejších, popř. rozmanitějších výrobků, které lépe splňují přání a potřeby uživatelů, nebo může spočívat ve zlevňování a zproduktivňování používaných výrobních (technologických) postupů, tj. inovací. (Synek, 2007)

Inovace jsou vyvrcholením celé série vědeckých, technických, organizačních, finančních a obchodních činností, které ve svém souhrnu tvoří inovační proces, který se skládá z dvou fází, a to invenční a inovační fáze. Inovacím musí předcházet vynaložení určité tvůrčí aktivity, např. v podobě vynálezů, zlepšovacích návrhů, zlepšovacích návrhů, projektů, průmyslových vzorů apod. Takováto tvůrčí aktivita vedoucí ke změnám ve struktuře vědění nazýváme invence. Ne všechny nové myšlenky, nápady, patenty apod., které se zrodí a začne se na nich pracovat v invenční části procesu, se dočkají realizace. Některé se ukáží jako „slepá ulička“, jiné mají za cíl sloužit výhradně jako podpora rozvoje vědy a poznání. Jako inovace označujeme pouze ty výsledky, které se dočkají realizace. (Synek, 2007)

Inovativní podnik si je totiž vědom toho, že převážná většina nápadů se nevyvine tak, aby dávala smysl. Inovační nápady jsou podle Druckera (1992) jako žabí vajíčka: Z tisíce vylíhnutých pulců se pouze jeden nebo dva dožijí dospělého věku. Inovace neznamenají vytvoření nové hodnoty a nové uspokojení pro zákazníka. Podniky proto neposuzují inovace podle jejich vědeckého, nebo technologického významu, ale podle toho, jaký přínos mají pro trh a zákazníka.

2.3 Velikost podniku jako faktor konkurenceschopnosti

S přizpůsobováním se změnám na trhu a tvorbou inovací úzce souvisí i velikost podniku. Je to logické, neboť je asi všem jasné, že větší podniky se budou přizpůsobovat změnám poměrně hůř, než menší. Jak uvádí Drucker (1993), dříve byla velikost podniku považována za podstatnou výhodu, odrážela prakticky sílu postavení na trhu. Podniky střední velikosti ale velmi rychle přebírají jejich roli a je to právě v důsledku změn, které přicházely v průběhu minulých let. V minulém či dvou posledních desetiletích se středně velké podniky staly konkurenceschopnějšími, zatímco s velkými podniky je tomu naopak. Nevýhody, které činnost středních podniků doprovázely, z velké části zmizely. Především dnes se střední podniky v očích mnoha schopných a mladých lidí rychle stávají žádoucími zaměstnavateli. Daleko důležitější však je, že upevňování postavení středních firem na trhu znamená, že být veliký postupně přestává být konkurenční výhodou.

Průmyslové podniky, které během posledních sta let dominovaly svým odvětvím – např. GE, Siemens a Philips, Procter & Gamble, Unilever a Nestle, Shell, Ford, Fiat aj., byly vybudovány na stejném koncepčním základě. Každému odvětví, jak zněla teorie, přísluší jedna jasně nalinkovaná teorie. A naopak všechny poznatky, které vzejdou ze specifické technologie odvětví, se pro podnik stanou dobře prodejným produktem. A jak dále tvrdila teorie, technologie a na nich založená odvětví se prakticky vůbec nepřekrývají a pokud ano, pak jen nepatrně. Tato teorie byla základem vzestupu nesmírně velkých společností poválečného období, jako je IBM ve Spojených státech a Matsushita, Hitachi a Toyota v Japonsku. Analogická teorie byla také základem vzestupu velkých maloobchodních prodejců jako Roebuck ve Spojených státech, nebo Marks & Spencer v Británii. Tyto společnosti předpokládaly, že jejich trhy jsou masové, homogenní, ale naprosto rozdílné, že se překrývají jen velice nepatrně. (Drucker, 1993)

Dále však Drucker (1993) uvádí, že časem se situace změnila. Lidé si uvědomili, že tyto teorie jsou nespolehlivé, protože pochopili, že technologie nejsou oddělené. Naopak, že se překrývají a kříží navzájem, že žádný obor, žádná společnost nemůže žít z jediného technologického zdroje. A naopak určitá technologie se již neprosazuje v jediném oboru. Jako příklad tohoto tvrzení mohu uvést příklad z praxe. Před pětadvaceti lety představovaly kopírovací zařízení, tiskárny, psací stroje a počítače odlišné obory – každý s vlastními technologiemi a vlastními trhy. Nyní je běžné koupit si stroj, který je kopírkou, rychlou tiskárnou, textovým procesorem a počítačem v přijatelné velikosti v jednom. Jednoduše shrnuto dochází ke stále větší segmentaci všech trhů a jejich stále většímu prolínání a křížení.

Výzvou a úkolem pro podniky je proto udržet si konkurenceschopnost při jakékoli velikosti svého podniku. Znamená to pro ně stát se tržně orientovanými a vůči trhu citlivými. Znamená to začlenit do podnikového systému organizované opouštění „včerejších“ výrobků a technologií. Jinak řečeno, znamená to organizovat celý podnik na principu inovací. Velké podniky budou muset být nejen lepší, ale také odlišné. Začne působit „synergie“. Čím zřetelněji je podnik (zejména velký) zaměřen na jednu výrobkovou skupinu nebo na jeden trh, tím lépe si pravděpodobně povede. (Drucker, 1993)

Další související a velmi důležitá věc je diversifikace. Je to způsob, jak nejen rozložit podnikatelské riziko, ale také způsob, jak proniknout na nové trhy, zvýšit podíl na trhu, udržet si konkurenceschopnost a v neposlední řadě přispívá diversifikace k udržení dlouhodobé efektivity společnosti. Jakákoli diversifikace, kterou podnik potřebuje, ať už aby získal přístup k jiné technologii nebo na jiné trhy, je snáze dosažitelná prostřednictvím strategických aliancí, jako jsou partnerství, joint ventures a menšinové účasti. (Drucker, 1993)

S tímto názorem Druckera souhlasím, proto se dále v práci budu věnovat určité formě partnerství, která dopomáhá mateřské společnosti zvýšit tržní podíl, snížit náklady, udržet konkurenceschopnost, zvyšovat povědomí o společnosti mezi lidmi atd., čímž bezesporu přispívá k udržení dlouhodobé efektivity společnosti, a to franchising.

2.4 Franchising

Franchising je moderní obchodní metoda, která je jednou z nejzajímavějších nových příležitostí pro začínající podnikatele. Jde o provozování podnikatelské činnosti pod obchodním jménem nebo ochrannou známkou poskytovatele licence, který částečně kontroluje, jak nabyvatel podniká a poskytuje mu průběžně pomoc a radu. Klade se důraz na dobré nápady, tvořivost a svědomitost – je proto ideální formou podnikání pro malé a střední podnikatele, kterým může pomoci na jejich cestě k prosperitě a úspěchu. Takto definuje franchising Loebel a Lukajová (1994).

Dalším způsobem, jak se dá franchising popsat, je, že o něm můžeme říct, že je to zvláštní forma *outsourcingu* v oblasti odbytu, kde franchisor uzavírá smlouvu s příjemcem franchizy – franchisantem, že za určitou vstupní platbu a průběžné platby poskytne své jméno, obchodní ideu a komplexní servis. Pro poskytovatele to znamená úsporu vlastního kapitálu a pravidelné příjmy, pro příjemce provozování samostatného podniku, jehož úspěch je většinou garantován samotným jménem (typickými představiteli jsou McDonald's, OBI atd.). (Synek, 2007)

V současné době neexistuje jednotná definice franchisingu. Každá země si franchising definuje jinak, a určující faktory těchto definic jsou různé – odlišnosti legislativ, různé formy franchisových systémů, rozvoj jednotlivých prvků franchisingu apod. Za nejlépe propracované definice franchisingu lze považovat definice Německého franchisového svazu, který definuje franchising takto: „Franchising je vertikálně-kooperativně organizovaný odbytový systém právně samostatných podnikatelů na bázi smluvních dlouhodobých závazků.“ Tak to uvádí ve své publikaci Řezníčková (2004).

Jinak řečeno, můžeme říct, že franchising je obecně charakterizován jako efektivní metoda sloužící k prodeji zboží, nebo poskytování služeb, nebo technologií. I když má franchising poměrně krátkou historii své existence, má dnes ve světě široké uplatnění a v současné době si našel své uplatnění i na poli spolupráce českých podnikatelských subjektů.

Jak dále Řezníčková (2004) uvádí, franchising byl původně označován jako licenční smlouva. V rámci této smlouvy poskytovala světově známá společnost jinému subjektu licenci na prodej nebo zastupování pod jejím vlastním obchodním jménem (firmou). Podstatou tohoto systému je poskytnutí franchisingu zpravidla začínajícímu perspektivnímu podnikateli, aby s jeho pomocí a pod již známým obchodním jménem a ochrannou známkou (patřící poskytovateli), vyráběl určité zboží, či poskytoval služby, nebo technologie, a aby využíval všech výhod plynoucích mu z tohoto systému.

Franchising jako systém přináší zúčastněným stranám výhody i nevýhody. Pro nezkušené a začínající podnikatele je franchising způsob, jakým mohou obstát před konkurencí silných a zavedených firem. Jeho přínos je spatřován zejména v tom, že umožňuje podnikat podle předem vyzkoušené koncepce a přitom užívat logo a ochrannou známkou, obchodní firmu, *know-how* a image již zavedené a úspěšné společnosti. Na druhé straně jsou franchisorem vyžadovány jisté, předem specifikované povinnosti. Vyšší míra jistoty a konkurenceschopnosti je vyvážena menší mírou podnikatelské samostatnosti. (Řezníčková, 2004)

Pro franchisory jako poskytovatele franchisingu je tato koncepce poskytování své značky jiným podnikatelským subjektům především vhodná jako prostředek pro rychlejší rozšiřování přímého podílu na trhu s nižšími náklady. Výhodu franchisingu lze spatřovat také v tom, že běžný zákazník prakticky nepozná, jestli se jedná o podnik franchisanta, nebo franchisora. U běžného zákazníka je tedy vyvoláván dojem, že se jedná vždy o stejnou firmu, popř. o její organizační složku, odštěpný závod, nebo dceřinou společnost, což přispívá k prohloubení znalostí, image i goodwillu franchisové sítě v povědomí zákazníků.

Slovo „franchise“, jež je základem slova franchising, vzniklo původně ve středověku ve Francii. Označovalo se jím osvobození od cla a daní. Později se význam tohoto slova poněkud změnil a začala se jím označovat určitá privilegia, kterými král udělil vybraným osobám právo vyrábět určité výrobky, nebo s určitými výrobky obchodovat na přesně vymezeném území. Postupně se slovo franchise rozšiřovalo dále po Evropě a začalo se používat i v USA. Tak bylo např. ve Francii přenecháváno právo konat trh (jarmark), v Anglii byli lidé věrní panovníkovi pověřováni vybírat daně, v USA bylo koncesováno právo obdělávat půdu nebo provozovat přepravní společnost. Později slovem „franchise“ bylo označováno povolení využívat ke komerčním účelům práva, která náležela jinému (zde se již výraz přibližuje dnešnímu pojetí franchisingu). Původní význam slova se dostával stále více do pozadí a i ve Francii, „rodné zemi“ tohoto výrazu, se dnes toto slovo využívá v komerčním smyslu jako „právo odbytu“. (Řezníčková, 2004)

Čeština nemá pro slovo „franchising“ jednoznačný český ekvivalent. Proto je doporučováno toto slovo a slova od něj odvozená do češtiny nepřekládat. Takový postup je odůvodněn tím, že přejímání slov z cizích jazyků bez jakýchkoliv úprav a umožňujících jejich jasnou terminologii je běžnou praxí i v jiných oborech. Navíc tato slova plně vystihují podstatu franchisingu.

Nyní je tedy třeba si objasnit základní pojmy, které se budou dále v mé práci hojně vyskytovat a jejichž správné vysvětlení a porozumění je pro tuto práci nezbytné. Tedy základní terminologie podnikání na základě franchisingu představuje tyto pojmy (Řezníčková, 2004):

Franchising – licence, jež v sobě nese právo užívat podnikatelský nápad jiného podnikatele, s využitím jeho *know-how*, podpory, školení a kontroly při prodeji výrobků, či poskytování služeb, nebo technologií, za úplatu.

Franchisor – poskytovatel licence.

Franchisant – příjemce licence.

Franchisová smlouva – právní základ spolupráce, smlouva upravující vzájemný vztah mezi franchisorem a franchisantem.

Franchisová síť nebo řetězec – spojení franchisora a všech jeho franchisantů.

S franchisingem úzce souvisí i pojem, který vystihuje principy franchisingu, a který bude dále v mé práci také mnohokrát zmiňován. Tímto pojmem je *know-how*, což je soubor nepatentovaných praktických znalostí, vycházejících z franchisorem získaných a ověřených zkušeností, jež jsou utajené, podstatné a identifikované. Utajené znamená, že *know-how* ve

své podstatě nebo struktuře není všeobecně známé, nebo lehce dostupné. Podstatné znamená, že *know-how* zahrnuje informace nepostradatelného použití franchisantem. Musí být pro franchisanta užitečné tak, aby k datu ukončení smlouvy zlepšilo jeho konkurenční postavení, a to zvláště zvýšením jeho výkonnosti a usnadněním jeho přístupu na nový trh. Identifikované znamená, že *know-how* musí být specifikováno tak, aby bylo možno zjistit, zda odpovídá kritériím utajení a podstatnosti. (Lamich, 2008)

2.4.1 Výhody a nevýhody franchisingu

V následující tabulce jsou přehledně uvedeny obecné výhody a nevýhody jak poskytovatele franchisy, tak příjemce franchisy.

Tabulka 2-1 Výhody a nevýhody franchisora a franchisanta (Malaya, 2007)

	POSKYTOVATEL FRANCHISY (FRANCHISOR)	PROVOZOVATEL FRANCHISY (FRANCHISANT)
VÝHODY	<ul style="list-style-type: none"> • rozšířená distribuce bez zvýšených investic • společnost lépe přijímá výrobky s místním vlastnictvím • náklady na marketing a distribuci jsou rozděleny mezi smluvními stranami • dozor nad kvalitou produktu zůstává v jeho kompetenci • procenta ze zisku jsou jeho 	<ul style="list-style-type: none"> • lepší procedury vedení, školení a ostatní výhody od franchisora • menší riziko s trhem již prověřenými produkty • ověřené reklamní a propagační programy • zapojení do širokého systému trhu • možná finanční pomoc • dostupné finanční úvěry na nákup zařízení a zásob • pomoc při výběru místa podnikání
NEVÝHODY	<ul style="list-style-type: none"> • vzdálená kontrola poskytnutých operací • někdy je potřeba poskytnout úvěr provozovatelům (možnost navýšení kapitálu provozovatelů) • náklady na školení řídicího personálu • ztráta některých vlastnických práv 	<ul style="list-style-type: none"> • obvykle menší svoboda v řídicích rozhodnutích • zavázán půjčovat si od franchisora, někdy za vyšší cenu • o zisk se dělí s franchisorem, běžně procenty nebo pevnou částkou • některé společnosti někdy vyžadují příliš vysoké procento ze zisku

Pro poskytovatele franchisingových licencí představuje tato forma levnější způsob proniknutí na trh, zvýšení podílu na trhu. Příjemce na sebe bere počáteční investice i provozní náklady. Navíc nese i rizika spojená s vlastní provozováním podnikatelské činnosti. Franchising může být způsob, jak poskytovatel pronikne na nové trhy, na nichž pro něj za jiných okolností existují určité bariéry, překážky, ať už obchodní, nebo administrativní (např. nutnost vysokých investic apod.), které zabraňují poskytovateli v přímém postupu na tento trh. Franchising je rovněž pro poskytovatele účinná marketingová metoda, díky níž zvyšuje goodwill jeho obchodního názvu a proslulost jeho obchodním známkou a značek. Navíc je franchising efektivní metodou řízení, spojující přiměřenou kontrolu činností příjemce licence s jeho maximální zaangažovaností, neboť příjemce ve své podstatě podniká samostatně. Franchising může v některých společnostech znamenat způsob překonání finančních problémů například tím, že umožní vybraným vlastním provozovnám se osamostatnit. Těmto provozovnám pak poskytne licence k používanému a zavedenému obchodnímu formátu. Tím ušetří náklady spojené s vedením kmenové provozovny a zároveň zvýší zainteresovanost jejich pracovníků, při čemž neztratí kontrolu nad těmito provozovnami. Dostane tak i částečné příjmy z jejich činnosti ve formě poplatků za poskytnuté franchisové licence. (Loebl a Lukajová, 1994)

2.4.2 Výhody franchisora

Výhodami jsou v souhrnu tedy hlavně možnost vydělat přiměřený zisk, aniž by byla jeho organizace vystavena vysokému kapitálovému riziku a každodenní rutině a problémům vznikajícím při řízení nevelkých maloobchodních provozoven. Dále není nutná kapitálová injekce, aby se dosáhlo rychlého růstu. Každá otevřená provozovna využívá finanční zdroje jednotlivého poskytovatele franchisy. Organizace poskytovatele franchisy je také schopná rychlejšího rozvoje na národní, a vlastně i mezinárodní úrovni při použití minimálního rizikového kapitálu. Mezi další nesporné výhody určitě patří i to, že pro poskytovatele franchisy je jednodušší využívat ty oblasti, které ještě nejsou zapojeny v rámci jeho organizace, tím, že jsou zapojeni příjemci franchisy, kteří mají místní zájmy a zkušenosti. Navíc poskytovatel franchisy řeší méně problémů s pracovníky, jelikož se jej problémy tohoto druhu vznikající v jednotlivých provozovnách, netýkají.

Poskytovatel franchisy není vlastníkem aktiv obchodní provozovny a odpovědnost za jejich bezpečnost leží na příjemci franchisy, který je jejich vlastníkem. V neposlední řadě franchisor (tedy poskytovatel licence), který je současně výrobcem nebo velkoobchodníkem,

takto získá širší distribuční možnosti a zajistí si možnost odbytu svých výrobků. (Mendelsohn a Acheson, 1994).

2.4.3 Nevýhody franchisora

Mendelsohn a Acheson (1994) definují i nevýhody, které s sebou franchising přináší pro franchisora. Skutečnost, že v rámci franchisingu má poskytovatel franchisy menší počet pracovníků, neznamená, že se tím vyřeší jeho „problém s lidmi“. Mnohé z uvedených nevýhod vyplývajících z poskytování licence se totiž přímo, či nepřímo problémů s lidmi dotýkají. Každý potenciální franchisor si musí být vědom významu dobrých vztahů, jež si bude muset s příjemci franchisy vytvořit a které bude muset neustále rozvíjet, pokud chce být úspěšný.

Někteří příjemci franchisy si vytvářejí pocit nezávislosti. Franchisant je úspěšný, jeho podnik „běží“ a on vydělává tolik, kolik mu bylo řečeno, že může očekávat, nebo dokonce ještě více. Začíná se podívat, zda vůbec poskytovatele franchisy potřebuje. Začíná být přesvědčen, že důvodem jeho úspěchu je to, že svůj podnik vede dobře díky vlastní pili. Tímto způsobem vznikne pro poskytovatele licence problém. Způsobů řešení a také možných konců takovéto situace je mnoho. Řešení vyžadují citlivé jednání a zkušenosti v řízení.

Mezi další nevýhody patří i to, že poskytovatel musí neustále dohlížet na to, jestli jsou v celém franchisingovém řetězci dodržovány stanovené normy týkající se úrovně jakosti, služeb a zboží. Musí vysílat své pracovníky na kontroly dodržování těchto norem a na pomoc příjemcům franchisy při řešení problémů. (Mendelsohn a Acheson, 1994)

Dalším možným problémem, co mohou franchisoři řešit, je situace, kdy se objeví takový příjemce franchisy, který se plně neztotožní s příležitostmi, jež mu podnikání nabízí. S takovými to lidmi musí poskytovatel jednat velice opatrně, protože nesmí zapomínat na to, že daný podnik patří jim. Takovýmto lidem pak musí vysvětlit a musí je přesvědčit, že to, co jim radí, je dobré udělat. Zkrátka pokud jsou důvody a řešení poskytovatele franchisy dobré, měl by být schopen přesvědčit příjemce franchisy, že je o hodně rozumější nechat si poradit.

Důsledkem nesouladu mezi příjemcem franchisy a jednotlivci, se kterými musí příjemce franchisy v podniku poskytovatele franchisy jednat, může být nedůvěra mezi poskytovatelem a příjemcem franchisy.

Další neodmyslitelnou nevýhodou je i to, že na straně poskytovatele může vzniknout oprávněná obava, že tím, že vynakládá tolik práce a úsilí na vyškolení příjemce „k obrazu svému“, si vlastně vychovává svého potenciálního budoucího konkurenta. Teoreticky je

tomu opravdu tak, ovšem zkušenosti z praxe nám ukazují, že procento osamostatněných franchisantů je mizivé a navíc dobře postavená franchisingová smlouva dává franchisorovi k dispozici jisté právní nástroje obrany, například sankce apod. (Mendelsohn a Acheson, 1994)

Poskytovatel franchisy si musí být jist, že vybraná osoba je pro franchising vhodná, že je schopná unést zodpovědnost a riziko, protože to je bezprostředně s vedením vlastního podnikání spjato. Z hlediska růstu franchizingového podniku musí poskytovatel licence spoléhat na franchisanta a měl by se snažit zajistit, aby licenci nezískal nikdo nevhodný.

Obtíže mohou vzniknout i při zajišťování toho, aby se franchisant podílel na úpravě a renovaci provozovny, dodržování norem, obnově zařízení apod., aby zákazníkům byly poskytnuty takové služby, které odpovídají nejen franchisingové smlouvě, ale také značky poskytovatele franchisy.

Problémy se mohou objevit také v případě, kdy franchisový podnik tvoří určitou část většího celku, který provozuje příjemce franchisy. Takovéto situaci se říká „frakční (zlomkový) franchising“ (např. půjčovna automobilů v garáži). V takovémto případě je třeba zabránit negativním vztahům a konfliktům mezi zaměstnanci obou podniků, protože tyto vztahy by mohly poškodit každého jednotlivého z těchto dvou, případně oba. Podnik provozovaný jako franchisa musí být udržován jako oddělená jednotka, aby byla zajištěna jeho integrita a dobré jméno na veřejnosti. (Mendelsohn a Acheson, 1994)

Dále je třeba, aby poskytovatel i příjemce spolu dobře vycházeli. Je to nutné pro to, aby probíhala bezproblémová komunikace mezi nimi, díky níž se dají řešit problémy, které jsou pro chod podnikání nezbytné. Navíc by také díky poruchám v komunikaci, nebo dokonce neexistenci takovéto komunikace mohly vznikat problémy úplně nové. Je třeba, aby si každá strana plně uvědomovala důležitost vzájemné komunikace. Příjemce musí chápat, že poskytovatel mu jednoduše „nevidí do hlavy“, že poskytovatel nemůže vědět, co se „honí hlavou“ příjemci, jaké má problémy, pokud mu to příjemce sám neřekne. Podobně by ani poskytovatel franchisy neměl předpokládat, že se o zpracování veškerých informací postará příjemce franchisy sám. Je na franchisorovi, aby se ujistil, že franchisant veškeré potřebné informace vstřebal, že jim porozuměl a že podle nich bude jednat. Jde o to, aby se poskytovatel nedomníval, že je u příjemce všechno v pořádku jen proto, že si příjemce nestěžuje. Může to totiž znamenat i to, že příjemce jednoduše ztratil zájem. Měl by proto jeho provozovnu pravidelně navštěvovat a mimo tyto osobní návštěvy s příjemcem komunikovat emailem, nebo telefonicky. (Mendelsohn a Acheson, 1994)

Další nevýhodou je jistě to, že i když jednotka patřící společnosti vyžaduje vyšší náročnost na řízení a kapitálové investice, je pro poskytovatele franchisy výnosnější než franchisingová jednotka.

V neposlední řadě je tu i nevýhoda toho, že pokud franchisant platí poplatky formou určitého procenta z hrubého odbytu, nemusí svůj hrubý příjem nutně vykazovat.

A výčet nevýhod bychom mohli uzavřít tím vlastně nejzákladnějším, a to tím, že vůbec základní myšlenka franchisingu, a to získání lidí vhodných pro franchising, není vůbec jednoduchá záležitost. (Mendelsohn a Acheson, 1994)

Shrneme-li nevýhody, jež čelí franchisor, můžeme říci, že většina z nich vyplývá z jeho vztahu k příjemci franchisy a k ostatním osobám vnitřně do věci zainteresovaným. Tento problém by však franchisor řešil i v případě, kdy by řídil svůj vlastní podnik. Rozdíl zde však je v tom, že od franchisanta můžeme z důvodu toho, že je vlastníkem své provozovny, čekat asi mnohem razantnější reakce, než od zaměstnance.

Takže zde jsme mohli odhalit základní rozdíl mezi vedením vlastního podniku a vedením Franchisové provozovny. S největší pravděpodobností se totiž příjemci franchisy nebude líbit, když se bude poskytovatel franchisy snažit mu do vedení jeho provozovny mluvit jako by to byla jen pobočka jeho vlastního podniku. Takže poskytovatel franchisy si v první řadě musí uvědomit nespornou důležitost spolupráce, vzájemné provázanosti a bezesporu také tolerance a chápání způsobu myšlení a chování příjemce franchisy. (Mendelsohn a Acheson, 1994)

2.4.4 Výhody franchisanta

Mezi ty zjevné patří především rychlý vstup na trh, snížení rizika samostatnosti a větší jistota v podnikání. Je to tím, že franchisant získává aktualizovanou marketingovou koncepci, která už je prověřená a hlavně osvědčená. Každý franchisant dostává od franchisora před zahájením vlastní činnosti vstupní školení a potřebné vzdělání. Mimo to franchisor školí bezplatně i personál. Pořádá pro zaměstnance franchisanta školení v úvodu jejich pracovního poměru a rovněž v jeho průběhu. (Řezníčková, 1999)

Mezi další nesporné výhody patří i cílené rady a stabilní komunikace mezi franchisantem a franchisorem, čímž vzniká příležitost věnovat se jen svému podniku (franchisant netřídí své úsilí a může se plně soustředit na vedení svého podnikání).

Uzavřením franchisingové smlouvy se totiž franchisant stává součástí franchisového systému, což v povědomí zákazníků vytváří dojem, že se jedná o další provozovnu franchisanta.

Z hlediska zisku je pro franchisanta výhodou vlastnit licenci, jelikož to pro něj znamená vyšší výdělek a optimalizaci nákladů a navíc i obrátové, nákupní a výdajové výhody. Franchisant je totiž zapojen do franchisorem vytvořeného zásobovacího systému a může tak užívat z toho plynoucích výhod. Samozřejmě má franchisant i podíl na výsledcích průzkumu trhu, který rozhoduje o uchycení nového výrobku, služby nebo technologie na trhu. Franchisor provádí tyto marketingové průzkumy sám, stejně jako různé akce s cílem získat co nejvíc informací potřebných k zavedení nového výrobku, služby nebo technologie na trh. Z toho plynou jasné výhody a podíl na akcích franchisora, mezi které patří např. veletrhy a různé reklamní kampaně, podíl na popularitě jeho loga, obchodní firmy, ochranné známky a goodwill. (Řezníčková, 1999)

Z finančního hlediska je určitě ulehčením vlastního podnikání franchisanta i to, že franchisor může poskytovat daňové, účetní a úvěrové služby pro své franchisanty. S tím také souvisí zvýšená kreditní schopnost. Banky ochotněji poskytují úvěry osobám s ověřenými podnikatelskými plány, za kterými jako garant a ručitel stojí známá a silná společnost – franchisor. Významné finanční ústavy mají zpravidla v rámci své vnitřní struktury zřízeny oddělení zaměřená na styk s podnikateli využívající franchising jako formu podnikání, nebo dokonce mohou mít zřízeny franchisingové týmy. Takto banky reagují na stále se zvyšující počet podnikatelů provozujících svojí živnost takovýmto způsobem. Finanční ústavy pochopily, že podnikání na bázi franchisingu, podle osvědčené a prověřené koncepce vytváří dostatečný zisk pro franchisanta za dobu oproti jiným formám podnikání neoddiskutovatelně kratší, což pro banky přináší přínos v tom, že franchisant je schopen splácet splátky rychleji a při tom mu zbyde ještě dostatek finančních prostředků pro něj samotného, případně na další investice. (Řezníčková, 1999)

Další neoddiskutovatelnou výhodou je bezesporu i to, že franchisanti jsou mnohem motivovanější, než by byli řádoví zaměstnanci. Franchisant přebírá část určité odpovědnosti za chod a kvalitu celého franchisového systému, protože je jeho částí.

Dále Řezníčková (1999) ještě zmiňuje, že vlastnictví licence s sebou nese i další výhody, jako například zmenšení konkurenčních tlaků, časová a finanční úspora na vytvoření loga, pod kterým bude franchisant podnikat, image velkopodniku, chráněné obchodní jméno a ochrannou známku, společnou reklamu, vytvořený, vyzkoušený a chráněný sortiment, pomoc při sestavení sortimentové skladby, pomoc při cenové regulaci apod.

2.4.5 Nevýhody franchisanta

Řezníčková (1999) uvádí také i nevýhody franchisanta. Za jako hlavní a nejvíce zjevnou je možno považovat kontrolu vlastní činnosti franchisorem. Tato kontrola je nezbytná, protože přispívá k udržení kvality výrobků a úrovně služeb, avšak franchisant může tyto kontroly vnímat negativně, jako omezující faktor jeho podnikání. Franchisant je sice samostatným podnikatelem, ale musí souhlasit v rámci franchisové smlouvy s právem kontroly, a to vzhledem k výhodám vyplývajícím ze spojení s franchisorem. S tím souvisí i částečné omezení podnikatelské samostatnosti. Franchisant nemá možnost uskutečňovat svoje vlastní podnikatelské plány a zpravidla nemůže získat větší podíl na trhu, než jaký je mu vymezen na základě franchisové smlouvy. Nižší podnikatelské riziko je svým způsobem vyváženo omezením možnosti dosáhnout výraznějšího úspěchu na trhu.

Dalším možným problémem pro franchisanta je kapitálová návratnost. Nelze s ní totiž počítat hned, neboť vstupní investice bývají zpravidla velice vysoké. Franchisová smlouva by však měla být otipována tak, aby franchisant po dobu její účinnosti alespoň získal zpět to, co vložil (měla by se mu vrátit minimálně jeho základní investice).

Franchisant je povinen platit franchisorovi za poskytnuté služby franchisové poplatky, pravidelné procento ze zisku a určitý obnos peněz jako příspěvek na reklamu. Například základní platba v sobě zahrnuje poplatek za licenci na použití registrované ochranné známky franchisora, za převedení *know-how*, za počáteční školení, technickou podporu při zahájení provozu, za výhradní právo prodeje. Mimo franchisové poplatky je příjemce franchisy povinen platit i tzv. pravidelné platby. Těmito platbami máme na mysli poplatek za image, za trvalou pomoc, zdokonalení na výrobcích, které provedl franchisor a které je povinen neustále udržovat, zlepšovat a obnovovat, za stálou odbornou přípravu a za průzkum a inovaci. (Řezníčková, 1999)

Franchisant je povinen vykonávat pouze tu činnost, která je stanovena ve franchisové smlouvě, a také dodržovat všechna pravidla ustanovená podepsanou franchisingovou smlouvou. Tato smlouva však představuje téměř rigidní dokument, který v neustále se měnících podmínkách tržního hospodářství nemusí vždy vyhovovat.

Další citelnou nevýhodou je předkupní právo franchisora na prodejnu zařazenou do franchisové sítě. Ve franchisingové smlouvě si totiž poskytovatel licence vymezuje výhradní právo koupit prodejnu zpět, nebo stanovuje povinnost předběžného souhlasu s nástupcem co franchisantovi v případě, že se franchisant rozhodne svoji spolupráci ukončit a tím vystoupit z franchisové sítě. (Řezníčková, 1999)

Franchisant je také přímo povinen odebírat výrobky, služby nebo technologie, které jsou stanoveny ve franchisové smlouvě. Je tedy povinen odebírat i takové zboží, jehož prodej by mohl být problematický.

Z hlediska zisku musí franchisant rozdělit svůj příjem z obchodní činnosti mezi sebe a franchisora. (Řezníčková, 1999)

2.4.6 Výběr franchisanta

Čím světovější a známější franchisový koncept chceme získat, tím náročnější bude prověřování ze strany franchisora. Pokud vyhovíme, následuje několik jednání, která mají přesná pravidla a celý proces končí v momentě oboustranného souhlasu, a to podpisem franchisové smlouvy.

Kritéria, která musí franchisant splnit, aby se vůbec dalo u udělení licence uvažovat, jsou v zásadě tyto čtyři:

- jasná a co možná nejjednodušší organizační struktura subjektu,
- exklusivita,
- finanční zajištění,
- vize.

Organizační struktura subjektu

Nejobvyklejší vztah vzniká mezi franchisorem a jednotlivcem jako příjemcem franchisy. Je to zcela logické, jelikož u jednotlivce si jsme zcela jistí, kdo nese za vedení provozovny zodpovědnost, kdežto u subjektů se složitějšími organizačními strukturami by mohlo být hledání odpovědnosti o dost složitější. Na rozdíl od jednotlivců mohou velké podniky ve funkci příjemců licence navíc způsobit franchisorovi řadu problémů. V těchto případech je totiž mnohem složitější kontrolovat rozšiřování *know-how* poskytovatele a důvěrných informací. Navíc by hospodářsky silný příjemce franchisy ještě ke všemu mohl být v případě jakéhokoli sporu silným protivníkem. (Mendelsohn a Acheson, 1994)

Exklusivita

Poskytovatelé franchisy většinou nepožadují, aby měli příjemci nějaké předcházející zkušenosti, protože součástí franchisových smluv bývá obvykle komplexní vyškolení. Není tajemstvím, že lidi s předcházejícími zkušenostmi z daného oboru jde hůř vyškolit

v konkrétních metodách, které poskytovatel franchisy používá. Důležitá však je exklusivita. Není možné poskytnout franchisovou licenci člověku, který současně podniká ve stejném oboru činnosti. Byl by to střet zájmů, protože je pravděpodobné, že by franchisant dělal vše pro to, aby ze situace vytěžil nejvíc on sám, bez ohledu na prosperitu franchisové provozovny. Byl by sám sobě konkurentem. (Mendelsohn a Acheson, 1994)

Finanční zajištění

Je důležité, aby perspektivní příjemce franchisy měl do začátku dostatek peněz. I když si franchisant bude muset část finančních prostředků vypůjčit u bank, nebo jiných eticky přijatelných institucí (pojišťovny aj.), řekněme až 50% nebo dokonce 70%, zbytek by měly být jeho vlastní peníze. Jakákoli taková půjčka by měla být sjednána s dostatečně dlouhou dobou platnosti, aby měl podnik možnost splácet jak vypůjčené peníze, tak i odpovídající úroky a aby příjemci franchisy zbylo dost na živobytí. Pět až desetiletá půjčka by měla být dostatečná. (Mendelsohn a Acheson, 1994)

Vize

Je to dokument, ve kterém by franchisant měl zpracovat svou vlastní představu o jeho budoucnosti v případě, že by mu byla udělena licence. Je třeba se při tvorbě vize soustředit především na cíl. Měl by zde být jasně vidět systém hodnot, ve který budoucí franchisant věří a na kterých stojí jeho podnikání (poctivost, korektnost, loajálnost aj.). Také by měl mít představu, kdo budou jeho hlavní zákazníci, jak nejlépe uspokojovat jejich potřeby, plány jak je přilákat. Co je jeho konkurenční výhodou, proč by si měl franchisor zvolit zrovna jej, jakou má případnou konkurenční výhodu oproti ostatním (vlastnictví lukrativních prostor v lukrativní zóně atd.), a výhled do budoucna na dva, pět a deset let. (Staňková, 2007)

Ve stručnosti lze tuto problematiku shrnout pár větami. Poskytovatel franchisy by měl brát výběr franchisanta vážně, s plnou odpovědností a pečlivě, a ponechat si na tuto činnost dostatek času. Je velikou chybou přijmout za příjemce franchisy každého, kdo je ochoten si franchisu koupit, i když ve všech směrech nesplňuje požadavky. Při výběru nesmí být místo pro ústupky, nebo kompromisní přístupy. Pro obě strany je to totiž klíčové rozhodnutí. Na jedné straně vkládá příjemce franchisy do hry celoživotní úspory a životní styl, na druhé straně dává poskytovatel franchisy v sázku pověst svého podniku, své budoucí příjmy a svou důvěryhodnost. (Mendelsohn a Acheson, 1994)

2.5 Franchising v České republice.

Nyní jsou nám tedy známy výhody a nevýhody franchisingu jak pro franchisanty, tak pro franchisory, stejně jako kritéria, kterými se společnosti nabízející svoji licenci řídí při výběru franchisanta. Avšak dosud to vše byla pouhá teorie. Dále se pokusím poodhalit, zda je franchising opavdu vhodná forma podnikání pro začínající podnikatele, zda shledávají společnosti tuto formu postoupení licence třetí osobě za zajímavou a využívají jí jako možnosti rozšíření sítě provozoven a zvýšení podílu na trhu. Zjistíme, zda se rodí nový trend a jak se franchisingu vůbec „daří“ v českých podmínkách.

V publikaci Franchising Česká republika 2003 (Tulpa, 2004), která je sepsaná odborníky té doby, a která se přímo zabývá předmětem mé práce, a to franchisingem, se o franchisingu píše jako o systému, který se už dlouhou dobu osvědčuje jako jedna z možných forem podnikání v mnoha rozvinutých státech světa (Velká Británie, Rakousko, Německo, Itálie, Francie a další), avšak u nás je ještě stále nedostatek informací a literatury o franchisingu, lidé se bojí začínat doposud u nás nevyzkoušené věci, proto je franchising v České republice teprve lidově řečeno „v plenkách“.

Avšak již v této publikaci z roku 2004 se tehdejší prezident České asociace franchisingu Aleš Tulpa domnívá, že franchising bude hrát na českém trhu ještě významnou roli: „V České republice zatím tato metoda není tak rozšířena jako v zahraničí, rok od roku však získává na významu a budí stále větší zájem zejména mezi malými a středními podnikateli. Nové impulsy lze očekávat od letošního vstupu naší země do EU. Přijdou další franchisové systémy, praxí prověřené *know-how*, objeví se řada nových možností pro české podnikatele. Stávající franchisové systémy působící v České republice získají naopak možnost rozšířit své aktivity do zemí evropského společenství. Jsem přesvědčen, že franchising bude v příštích letech i u nás patřit k nejrychleji se rozvíjejícím oblastem a bude hrát významnou roli i při vytváření strategických aliancí a sítí.“

Podobně se v této publikaci vyjadřuje i André Léger, tehdejší ředitel marketingu Komerční banky: „Francouzský franchisový trh zaznamenal největší rozmach během sedmdesátých a osmdesátých let, kdy docházelo k jeho meziročnímu růstu ve výši zhruba deseti procent. Myslím, že podobný trend můžeme očekávat v blízké budoucnosti i na českém franchisovém trhu, který disponuje dostatečným potenciálem pro obdobný rozvoj jako v případě Francie či jiných zemí s rozvinutou franchisovou kulturou.“ (Tulpa, 2004)

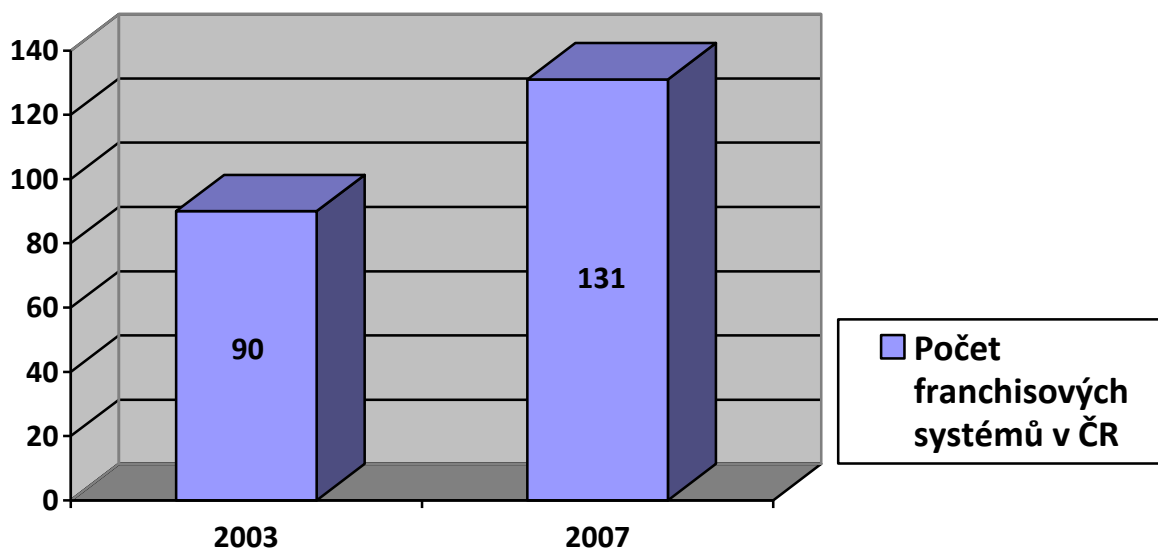
O čtyři roky později vydala Česká asociace franchisingu (Lamich, 2008) další publikaci s již aktualizovanými informacemi, kde jde jasně vidět, že výroky, že se u nás

franchising jako efektivní forma podnikání do budoucna rozšíří, byly pravdivé. Pomalé tempo rozšiřování franchisingu bylo do nedávné minulosti důsledkem toho, že zde nebyla rozšířená znalost o fungování tohoto systému a tím vznikala nedůvěra k tomuto způsobu podnikání. Dále se přičinily i další aspekty, a to zejména nedostatek zkušeností na straně českých podnikatelských subjektů s franchisovými poskytovateli, omezená nabídka poradenských služeb, odborné literatury a seminářů na toto téma.

Dalšími významnými faktory, které ovlivňovaly pomalý rozvoj franchisingu u nás v porovnání s ostatními zeměmi, byly i problémy s financováním tohoto způsobu podnikání na straně franchisantů, nedokonalá legislativa a právní povědomí, což většinou odrazovalo zahraniční společnosti, aby vstupovaly na náš trh. Dále to byla kvalita managementu, chybějící *know-how*, manažerské schopnosti a zkušenosti na straně podnikatelů s touto formou spolupráce dvou samostatných partnerů – franchisora a franchisanta. Dále malá znalost odlišností a specifík českého trhu ze strany zahraničních subjektů, chybějící mezinárodní zkušenosti, relativně nízká jazyková vybavenost ze strany českých podnikatelů a nedostatek kvalifikovaného managementu na českém pracovním trhu. (Lamich, 2008)

Avšak i přes tyto bariéry se oproti roku 2003 počet franchisových systémů v České republice zvýšil.

Graf 2-1 Počet franchisových systémů v ČR v letech 2003 a 2007 (Lamich, 2008)



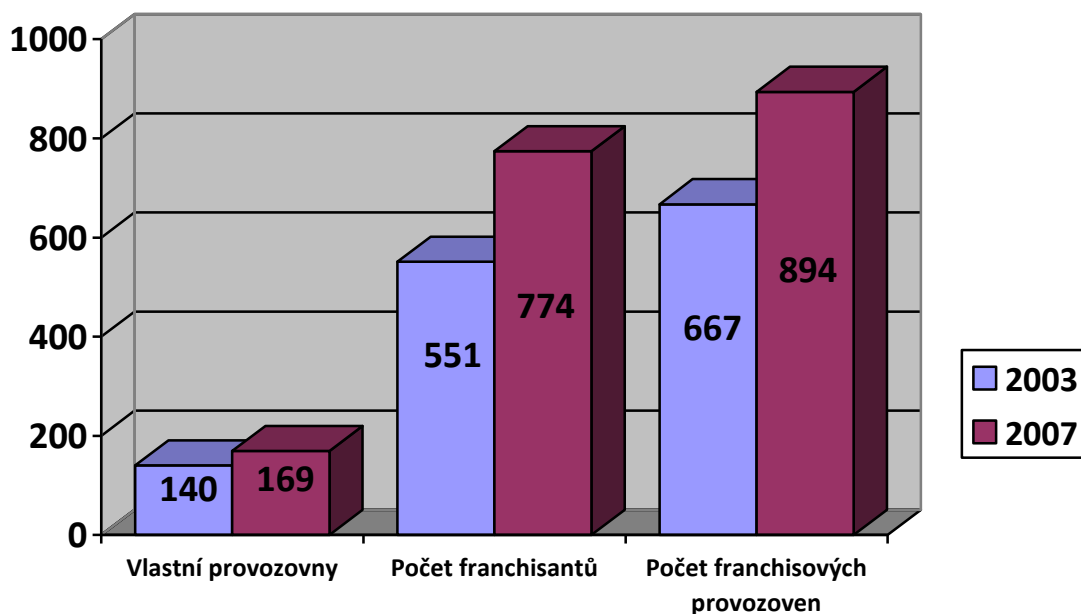
Jak uvádí Lamich (2008), k získaným údajům se došlo prostřednictvím vyhodnocení rozsáhlých dotazníků, které obsahovaly nejdůležitější údaje o jednotlivých franchisových systémech. Údaje pro dotazníky byly vybírány tak, aby z odpovědí na dané otázky bylo

možné získat základní představu o jednotlivých franchisových systémech a o jejich úrovni, s důrazem na velkou vypovídací schopnost zejména pro potenciální franchisové příjemce.

Na základě údajů ze sledování vývoje franchisového trhu Českou asociací franchisingu je možné uvést trendy v počtu provozoven franchisorů, franchisových provozoven (provozoven vedených franchisantem) a v počtu franchisantů. Pro porovnání byla vybrána metoda porovnání srovnatelných údajů u šestnácti franchisových konceptů. Byly zvoleny takové koncepty, které uvedly srovnatelné údaje jak při vyplňování prvního dotazníku v roce 2003, tak v roce 2007. Vzorek těchto šestnácti franchisových konceptů by měl dostatečně reprezentovat vývoj franchisového trhu za poslední čtyři roky.

Sledovaných šestnáct franchisových konceptů mělo v roce 2003 140 vlastních provozoven, což vychází na skoro 9 provozoven na jeden franchisový koncept. Celkový počet franchisantů u této sledované skupiny byl 551, což můžeme zaokrouhlit na 35 franchisantů na jeden systém. Počet provozoven provozovaných franchisantem byl 667, což vychází asi 1,2 provozovny na jednoho franchisanta a téměř 42 franchisových provozoven na jeden systém. Z těchto čísel vyplývá, že jeden franchisový koncept v roce 2003 řídil průměrně cca 50 franchisových a vlastních poboček. Takže dle tohoto vzorku můžeme konstatovat plynulý růst jak v počtu franchisových provozoven, tak také v nárůstu franchisantů. V obou těchto ukazatelích je nárůst téměř 30%, což je nárůst více než podstatný.

Graf 2-2 Vývoj franchisových konceptů v letech 2003 a 2007 (Lamich, 2008)



V roce 2007 mělo sledovaných šestnáct franchisových konceptů 169 vlastních provozoven, což znamená 17% nárůst oproti roku 2003. Průměrný nárůst počtu provozoven na jednoho franchisanta byl cca o jednu provozovnu. Nárůst počtu franchisantů je však o poznání významnější. Ve srovnání s rokem 2003 se navýšil absolutní počet franchisantů o 223, což tedy představuje 29% nárůst. Trend v nárůstu počtu franchisových provozoven logicky kopíruje nárůst počtu franchisantů. V roce 2007 tedy máme absolutní nárůst počtu franchisových provozoven o 257 provozoven, což znamená zvýšení o 28% ve srovnání s rokem 2003. (Lamich, 2008)

Tento výzkum nepředstavuje úplný přehled o všech subjektech, které franchising využívají. Některé franchisové sítě si z různých důvodů nepřály být zveřejněny. Ale pro představu rozvoje franchisingu na českém trhu je tato ukázka jistě dostatečně reprezentativní.

Z údajů o jednotlivých konceptech, které byly součástí průzkumu, lze vytvořit několik zobecnění. Vyplývá z něj mimo jiné, že největší zastoupení má kategorie konceptů z oboru restaurací, kaváren a čajoven, včetně rychlého občerstvení. Další velkou skupinu tvoří obor realitních kanceláří a početně jsou také hojně zastoupeny také obchody z oblasti obchodu s módou a kosmetikou. (Lamich, 2008)

Dále také můžeme říci, že třetina konceptů jsou v ČR provozované více než deset let. Mezi nejstarší systémy patří McDonald's, YVES ROCHER a OBI. Dalším poznatkem uvedeného průzkumu je, že na našem trhu jsou zastoupeny koncepty původem z České republiky a ze zahraničí v poměru cca 1:1.

Dle Lamicha (2008) je také zajímavé, že většina sítí není ochotna o sobě uvádět údaje o obratech nebo výši poplatků, řada z nich není ochotna uvést ani méně relevantní informace, jako je například doba trvání franchisové smlouvy. Toto není situace jen zahraničních systémů, ale i tuzemských a nově vzniklých systémů.

V průměru se doba trvání franchisové smlouvy pohybuje od dvou do dvaceti let. Nejběžnější jsou střednědobé smlouvy na cca pět let, zpravidla uzavíranými s možností jejich prodloužení, nebo opce. Dlouhodobé smlouvy na deset až dvacet let uzavírají sítě, jejichž obchodní jednotky vyžadují investice nad tři miliony korun a s dobou návratnosti nad čtyři roky. (Lamich, 2008)

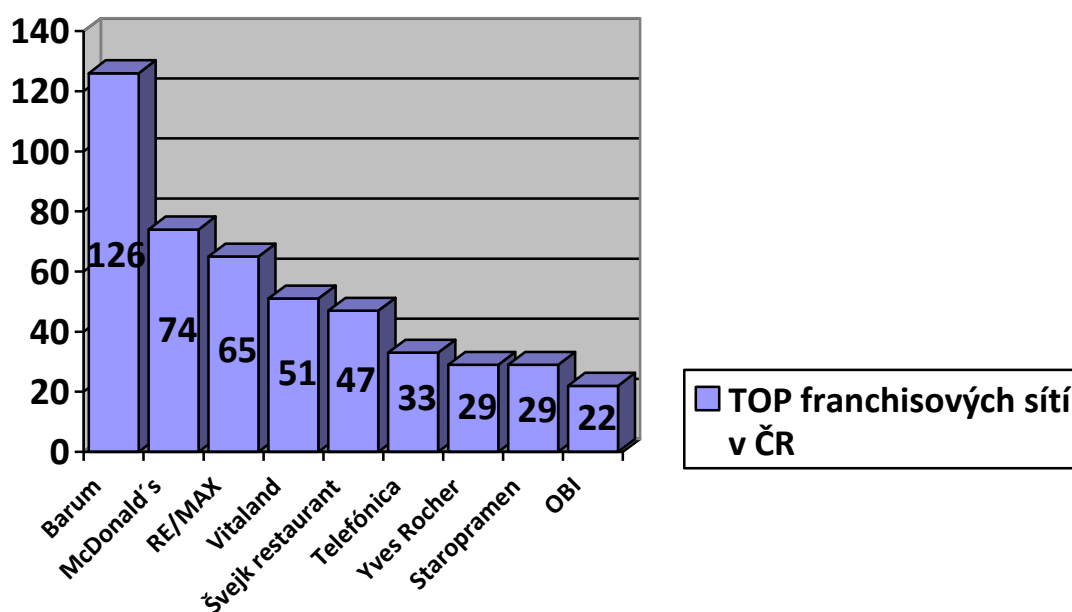
Výše vstupní investice se obvykle pohybuje v rozmezí deset tisíc až patnáct milionů korun. V jednom případě (OBI) je tato investice cca tři sta milionů korun. Více než polovina respondentů zveřejňuje výši průběžného poplatku, který se zpravidla pohybuje mezi jedním a patnácti procenty z obrátu.

Jako místo další potencionální expanze uvádějí franchisové systémy nejčastěji Slovensko, Maďarsko a následují další země Evropské Unie (například Irsko aj.)

Jako nejčastěji uváděnou odpověď na otázku, jak si představují franchisové systémy své franchisanty, je zkušenost s daným oborem, kapitálová vybavenost a schopnost vést kolektiv. (Lamich, 2008)

Pro jasnější představu o tom, které společnosti konkrétně v České republice franchising provozují, zde přikládám graf, který zobrazuje výčet TOP společností (na základě údajů z roku 2007) společně s uvedením počtu provozoven v České republice (vlastních i franchisových). Jdou napříč sektory od servisu a opraven aut, přes fast-foody, reality, restaurace, až po telekomunikace a obchody s kosmetikou.

Graf 2-3 TOP franchisových sítí, členů České asociace franchisingu (Lamich, 2008)



Jak uvádí Lamich (2008), franchising a poptávka po něm není „módní záležitostí“, nýbrž logickým důsledkem změn na evropském trhu, respektive českém trhu. Nabízí mnoho výhod, bezpečnější podnikání a relativně vysokou rentabilitu vloženého kapitálu. Pro franchisory je to výborná možnost udržení dlouhodobé efektivity své společnosti, jelikož při poskytnutí franchise snižují své náklady (náklady na vedení vlastní provozovny jsou totiž relativně dost vysoké) a přitom rozšiřují síť prodejen, zvyšují prodej, povědomí u zákazníků a

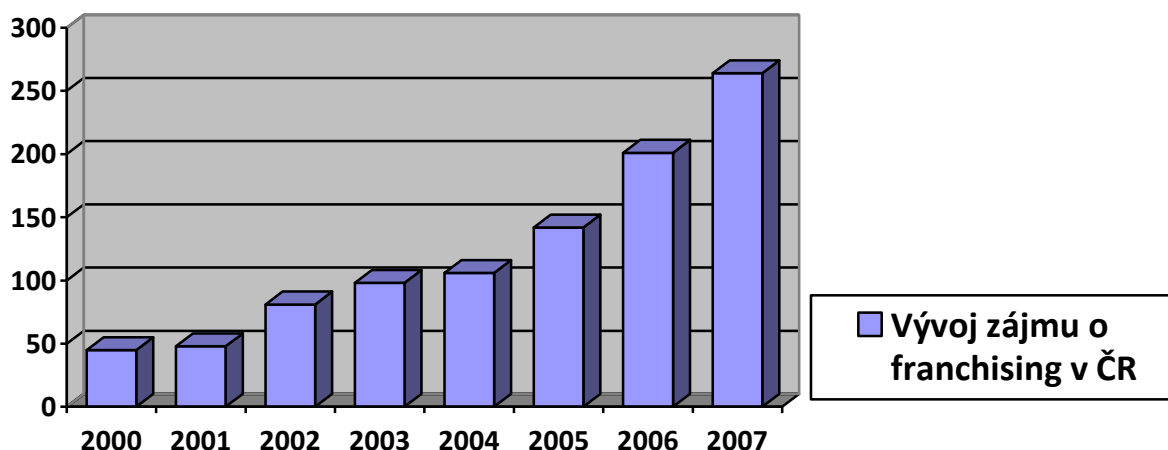
zvětšují svůj podíl na trhu. Pobočkový systém lze totiž vybudovat jen se značnými investicemi a značnými mzdovými náklady, při využití franchisingu však budou tyto náklady podstatně nižší. Franchisant totiž přednostně investuje do svého vlastního podniku a pouze vstupním a průběžným poplatkem se podílí na spolufinancování franchisové centrály.

Navíc jsou franchisanti motivovanými partnery ve srovnání se situací, kdy by byli pouhými zaměstnanci. Také se ukazuje, že franchisant dokáže reagovat jako indikátor vývoje a změn v místním podnikatelském prostředí. Je schopen ihned zpozorovat změny a může rozhodujícím způsobem přispět k pozitivnímu rozvoji franchisového systému. Ve zkratce tedy franchising umožňuje silné postavení na trhu, které je důležité pro přežití v konkurenčním prostředí. (Lamich, 2008)

Franchising přináší výhody pro podnikání, podnikatele a celou společnost. Franchisový systém poskytuje výhodu velkého podniku a zároveň zachovává výhody podniku malého co do blízkosti a přístupnosti k zákazníkům a pružnosti reakce na všechny změny.

I z těchto důvodů předpovídají odborníci, že do budoucna bude počet franchisových systémů nadále stoupat, stejně tak, jako počet zájemců o franchisové podnikání. Z grafu zachycujícího vývoj počtu zájemců o franchisové podnikání nám může být jasné, že do dalších let se vývoj bude ubírat podobně progresivním způsobem kupředu a bude jej využívat stále více podnikatelských subjektů. (Lamich, 2008)

Graf 2-4 Vývoj zájmu o franchising v ČR v letech 2000 až 2007 (Lamich, 2008)



Shrnutí

Jak může být z výše uvedeného jasné, franchising je velice efektivní metoda jak pro příjemce franchise, tak pro jejího poskytovatele.

Z hlediska příjemce licence je tato metoda efektivní zejména z důvodu větší pravděpodobnosti úspěchu v podnikání, a to díky tomu, že plánované podnikání už je prověřeno poskytovatelem, který navíc zajistí adekvátní proškolení personálu. Jinak řečeno, nemá smysl vymýšlet něco, co již bylo vymyšleno. Takže franchisant získá nápad, který funguje, k tomu navíc značku, kterou zákazníci znají a mají v ní důvěru, takže si ji podnikatel nemusí složitě získávat. Dále získává *know-how* a veškerou potřebnou podporu od franchisora a stává se tak „členem rodiny“ mateřské společnosti.

Z hlediska poskytovatele licence je tato metoda vysoce efektivní. Když bychom měli vycházet přímo z definice efektivity - „efektivní je taková situace, při které daná organizace dosahuje maximálního možného užitku při daných omezeních“ (Cejthamr a Dědina, 2010) – dosahuje franchisor maximálního užitku díky poskytnutí licence franchisantovi. Člověk by mohl navrhnout, že o co více vydělá franchisant, o to méně má přece franchisor. Avšak musíme se na věc podívat z jiného hlediska. Pokud porovnáme náklady na „kmenovou“ prodejnu a náklady na franchisovou prodejnu, vychází nám neoddiskutovatelně lépe poskytnout licenci a nechat všechny náklady na rozjezd provozovny na franchisantovi. Navíc franchisor získá vstupní platbu za licenci a průběžné dohodnuté poplatky z obrátu. Dále se samozřejmě síť provozoven franchisora rozroste o jednu, což znamená být zase o něco blíže zákazníkovi, zlepšení povědomí o značce, rozšíření reklamy, pokrytí další lokality, kde do té doby například nemusela žádná provozovna být, s čímž souvisí i další výhoda, kterou je právě pokrytí lokalit, kde by se franchisorovi z hlediska vysokých nákladů na vlastní provozovnu vůbec nevyplatilo provozovnu zřídit.

Důkazem toho, že je tento způsob podnikání opravdu efektivní a firmám se vyplatí, je i každoročně se zvyšující zájem o poskytování i přijímání licence, který se podle predikcí odborníků bude vyvíjet progresivně i v následujících několika letech.

3 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ ORGANIZACE

Jelikož si zástupce firmy, který se mnou na tvorbě diplomové práce spolupracuje, nepřál, aby bylo jméno firmy známo, nazvala jsem mnou vybraného mobilního operátora Alfa. Alfa začínala jako česká firma (říkejme této ryze české společnosti, která působila na našem trhu předtím, než se stala součástí mezinárodní sítě, AlfaCz). Na český trh vstoupila v březnu roku 2000, kdy už sice v oboru několik let provozovala mobilní síť konkurence, avšak trh nebyl v té době ještě nasycen. Mobilní telekomunikace se teprve vyvíjely a predikce jejich vývoje zajistily, že se společnost AlfaCz rozhodla na trh ještě vstoupit. Udělala dobře. Všichni tři mobilní operátoři se na českém trhu uživil. Po čase se AlfaCz, stejně jako ostatní dva operátoři, stala součástí mezinárodní mobilní sítě, od té doby vystupuje pod jménem Alfa.

Jelikož jsem zpracovávala bakalářskou práci pro stejnou společnost, část charakteristiky organizace čerpám ze své bakalářské práce (Kolodějová, 2009).

3.1 Historie firmy

Společnost AlfaCz vstoupila na trh 1. března 2000 jako třetí nejrychleji se rozvíjející mobilní operátor v České republice. Zasadila se o radikální změny na českém mobilním komunikačním trhu a mobilní telefony cenově zpřístupnila každému spotřebiteli.

Během necelého roku byla vybudována síť srovnatelná s konkurencí. AlfaCz rychle získala uznání i v mezinárodním měřítku a v letech 2001 a 2002 byla pětikrát nominována na prestižní ocenění World Communication Award jako nejlepší mobilní operátor.

Alfa vstoupila na trh s jasně vymezenou inovativní strategií přímého styku se zákazníkem, která se stala základem úspěchů firmy. Tyto úspěchy odrážejí i odhodlání měnit tvář českého mobilního trhu a jeho zaběhnuté zvyklosti.

Mezinárodní mobilní síť – rodina Alfa

Rodina Alfa, které se AlfaCz stala součástí, je největší mobilní operátor na světě. Působí v 28 zemích pěti kontinentů a v 14 dalších partnerských sítích po celém světě. Na konci června 2005 měla skupina Alfa už 165 milionů zákazníků.

Tato mezinárodní mobilní síť získala britskou mobilní licenci už v roce 1983. Velké věci se začaly dít v lednu 1985, kdy se v její síti uskutečnil první hovor. Nic víc tehdy telefony neuměly. Pořádný milník Alfa rodina zasadila v roce 1991, když propojila první mezinárodní hovor. V roce 1994 pak Alfa jako první v Británii spustila v digitální síti SMS-ky.

Společenská odpovědnost

Alfa je světová třída nejenom v mobilní komunikaci, ale i v tom, čemu se anglicky říká *Corporate Responsibility* – Společenská odpovědnost. V roce 2006 byla Alfa v anketě organizace AccountAbility vyhodnocen jako firma číslo jedna.

Základem společenské odpovědnosti jsou férové podnikání, ohleduplnost k životnímu prostředí a odpovědnost k lidem a komunitám okolo nás.

Alfa splňuje podmínky společensky odpovědné firmy, což se projevuje tím, že:

1. Podniká nejen v souladu se zákony (to je přece samozřejmost), ale stanovuje si dobrovolně i vyšší standardy.
2. Chová se ohleduplně k životnímu prostředí a snaží se minimalizovat své dopady na něj.
3. Je přátelská k lidem, partnerům i okolním komunitám, vede s nimi dialog a podporuje prospěšné projekty a aktivity neziskového sektoru.

To, že Alfa bere svoji odpovědnost vážně, dokazuje i fakt, že ji zařadili mezi šest strategických cílů rodiny Alfa. Mezi základní hodnoty Alfy navíc patří „rozhoduj se srdcem“. Společenská odpovědnost vyváženě pomáhá soustředit se nejenom na podnikání a zisk, ale i na jejich vztah k životnímu prostředí, k lidem a společnosti kolem sebe a samozřejmě k zaměstnancům, kteří jsou základem každé firmy.

3.2 Základní myšlenka

Nejúspěšnější značky jsou ty, kterým lidé důvěřují. Alfa se tedy snaží, aby ji zákazníci, obchodní partneři a všichni ostatní vnímali jako firmu, která je férová a na kterou je spolehnutí.

Vůči zákazníkům uplatňuje odpovědný marketing. Jasně a otevřeně s nimi komunikuje tak, aby se na základě jejich informací mohli spolehlivě rozhodovat. Alfa nabídky jsou srozumitelné, přehledné a bez hvězdiček nebo drobného písma. Komunikovat bez triků a starat se stejně dobře o nové, ale i stávající zákazníky, je součástí firemní strategie. Samozřejmostí je, že již řadu let účtuje hovory po první minutě po vteřinách.

S obchodními partnery buduje vztahy založené na důvěře. Alfa v České republice má několik tisíc dodavatelů. Nevybírá je jenom podle ceny služeb, ale i podle jejich vztahu k životnímu prostředí, sociálních standardů a dalších ukazatelů z tzv. kodexu etického nákupu,

který je zaveden napříč celou skupinou Alfa na všech kontinentech. Také pravidelně společně zjišťují, jestli skutečně vše plní a zda nemají nějaký problém. Alfě jde především o co nejlepší vzájemnou spolupráci.

Při výstavbě vysílačů a základnových stanic (BTS) vždycky dodržuje hygienické normy a právní předpisy tuto oblast upravující. Jde ale ještě dále a snaží se o odpovědnou výstavbu sítě, což jsou závazky jdoucí nad rámec požadavků stanovených zákonem. Informuje dotyčné strany, vede s nimi dialog, dbá na to, aby “bétéeska“ co nejméně narušila ráz krajiny nebo města. Díky miniaturizaci nebo imitaci okolí může přizpůsobit technologie konkrétnímu prostředí, a proto si jich člověk prakticky nevšimne. Platí to zejména v památkově chráněných objektech, u budov v městských rezervacích nebo v chráněných přírodních oblastech.

Boj proti klimatickým změnám

Spotřeba elektrické energie představuje jeden z nejvýznamnějších environmentálních dopadů aktivit telekomunikačních firem, a to si společnost Alfa dobře uvědomuje. Spotřebou elektrické energie se podílí na emisích CO₂ vypouštěných do atmosféry při výrobě energie a tím přispívá ke globálním změnám klimatu. I proto se celá globální firma dobrovolně zavázala snížit do roku 2020 množství vypouštěných emisí CO₂ o 50% vůči spotřebě v roce 2006/2007.

Dostát závazku se snaží speciální tým, který analyzuje všechno, co „se točí“ kolem elektrické energie v síti. Primárně se jedná o zvyšování energetické efektivity sítě a její postupné „ozeleňování“.

Od února 2008 Alfa nakupuje elektřinu pod značkou Zelená energie. Tím se dostala do první padesátky velkých firem v ČR, které příspěvkem 10 haléřů za kilowatthodinu k běžné ceně elektřiny podporují financování projektů v oblasti využití energie z obnovitelných zdrojů (voda, slunce, vítr a biomasa).

Odpady

Samozřejmě, že firma velikosti firmy Alfa produkuje odpady. Snaží se je ale třídit a jejich vznik minimalizovat. Používá např. elektronickou poštu místo papírové komunikace, a také elektronické formuláře (kniha jízd, docházka, apod.). Odpad, který vznikne, třídí na plast, papír, sklo, baterie, apod. Takto vytríděný odpad je potom odevzdán k dalšímu zpracování autorizovaným firmám.

Recyklace není prázdný pojem ani v oblasti výstavby a údržby jejich sítě (antény, konstrukce BTS, kontejnery pro technologie, apod.). Z důvodu šetření surovin se celá globální firma zavázala, že 95 % síťového vybavení, které bylo vyřazeno z provozu, musí být znovu využito nebo recyklováno.

Samozřejmě i telekomunikační výrobky se časem mění v odpad, který je nutno vyhodit do zvláštních kontejnerů. Zákazníci můžou v prodejnách Alfa odevzdat svůj nepotřebný mobil, příslušenství nebo baterii a společnost již zajistí jejich recyklaci.

3.3 Přístup k lidem

Společnost chce přispívat ke spokojenému životu lidí a celé společnosti, jejíž je součástí, ale samozřejmě i zaměstnanců, kteří vytvářejí samotnou společnost Alfa.

K potřebám jejich zaměstnanců se snaží přistupovat individuálně. Kromě širokého systému benefitů nebo rozvoje zaměstnanců nezapomínají v rámci tzv. „Okamžiků pravdy“ ani na významné životní mezníky jejich kolegů (dokončení školy, svatba, narození potomka, apod.)

Pokud jde o zákazníky, snaží se prostřednictvím článků v Alfa-časopise zvyšovat povědomí veřejnosti o některých aspektech souvisejících s mobilními telefony, které si lidé příliš neuvědomují nebo si je třeba ani nechtějí připustit. V tomto časopise publikovali např. „Mobily za volantem“ (bezpečné řízení), „S mobily ohleduplně“ (na veřejnosti, v nemocnici, v MHD, apod.), „Mějte mobil pod kontrolou“ (ochrana proti spamům, virům) a miní v této snaze pokračovat i do budoucna.

Dále poskytují technologie ve prospěch potřebných. Všichni zákazníci Alfy, kteří se ocitnou v krizové situaci a nemohou ze svého mobilního telefonu volat nebo SMSkovat kvůli blokování odchozích hovorů nebo vyčerpanému kreditu, mají nyní možnost spojení prostřednictvím bezplatné služby SOS SMS. Dalším příkladem je „Zvýhodněný tarif“, který lidem s nízkými příjmy, se zvláštními sociálními potřebami a osobám zdravotně postiženým, umožňuje po předložení požadovaných dokladů získat slevu na měsíční paušál až 200 Kč.

V neposlední řadě můžeme také zmínit program Stínování manažerů organizovaný Business Leaders Forem, kterého se od roku 2006 účastní i manažer společenské odpovědnosti firmy Alfa. Cílem tohoto programu je rozvoj studentů posledních ročníků VŠ, kterým je po dobu několika dní umožněno tzv. „stínovat“ manažery při práci a sledovat pracovní postupy, rozhodování, řízení pracovních schůzek, rozvoj podřízených, organizaci práce a fungování firmy jako takové.

3.4 Situace na trhu

I přes to, že Alfa praktikuje zodpovědnou politiku vůči partnerům, dodavatelům, zaměstnancům i zákazníkům, přesto že má zájem na zlepšování životního prostředí a snižování emisí, navzdory tomu, že má velice originální marketingové kampaně a férové ceny produktů, nemá společnost Alfa, pokud jde o český trh, zrovna „na růžích ustláno“.

Jak už bylo řečeno výše, Alfa je mobilní operátor, který přišel na český trh před zhruba deseti lety, a to do prostředí, kde už operovaly dvě konkurenční firmy. Není asi nutné říkat, jak složitá situace to byla. Ovšem telekomunikace se teprve začínaly dostávat do povědomí lidí, takže nebylo nereálné „urvat si kus koláče“ z podílu na trhu i pro sebe. V roce 2000 bylo běžné, že čtyřčlenná rodina vlastnila jeden, nebo dva telefony. Což v průměru znamená půl mobilního telefonu na osobu. A to nesmíme zapomenout zmínit, že telefony tehdy uměly maximálně uskutečňovat a přijímat hovory a krátké textové zprávy.

Dnes je situace o poznání jiná. Z telekomunikací se stal moderní trend. Z průzkumů, které provádějí mobilní operátoři, vyplývá, že v desetimilionové České republice je aktivních čtrnáct milionu sim karet, což v průměru znamená, že cca každý druhý člověk v republice využívá zároveň dvě karty. Také služby, které mobilní operátoři nabízejí dnes, se dost liší. Asi žádný teenager by nepřenesl přes srdce, kdyby jeho telefon neměl fotoaparát, wi-fi, bluetooth nebo připojení na internet.

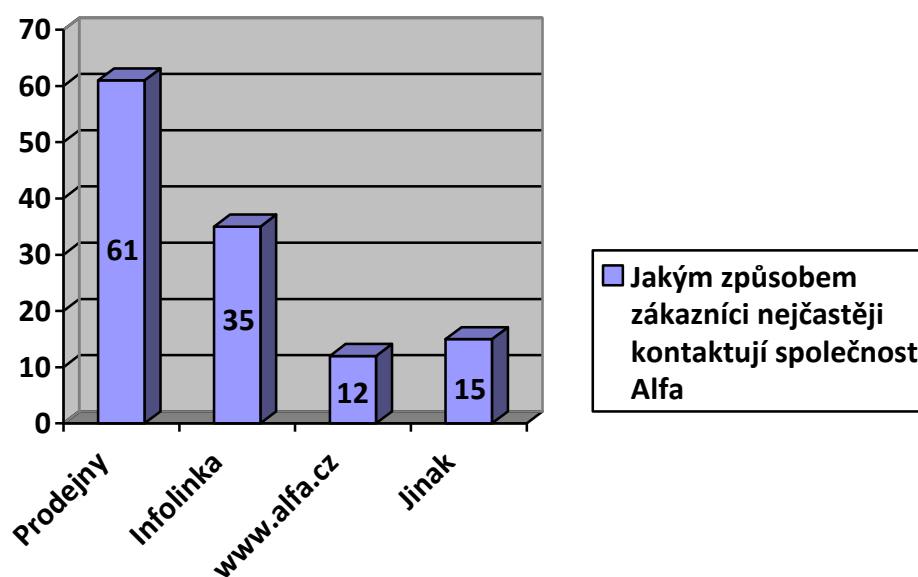
Dnes také není problém změnit operátora. Kdysi se člověk snažil mít stejnou síť, jako jeho známí, kamarádi a rodina, protože vesměs se ceny hovorů do své sítě dost znatelně lišily od volání do ostatních sítí. Také změnit operátora byl složitý krok, jelikož si člověk musel koupit novou sim kartu a všechny své známé o změně informovat. To naopak dnes to žádný problém není. Existuje možnost přejít se svým stávajícím číslem ke konkurenci, takže třetí osoby se o změně operátora nemusejí ani dovědět. O to složitější to dnes operátoři mají, protože loajalita zákazníků může být až přehnaně vrtkavá.

Proto je dnes víc, než kdykoli jindy důležité být zákazníkovi co nejvíce na blízku. Je totiž pravdou, že ač nás elektronika obklopuje pomalu všude, kam se hneme, zákazníci pořád dávají přednost řešit své problémy týkající se operátora a jeho služeb s živými lidmi, než aby se „propí pávali“ telefonními automaty na infolinkách, nebo se snažili popsat svůj problém operátorovi v call centru. Převážná většina z nich si nejraději pro radu zajde do kamenné provozovny. Z tohoto důvodu je asi všem jasné, že čím víc provozoven, tím víc zákazníků, respektive tím větší podíl na trhu.

Tuto tezi nám mohou potvrdit i následující čtyři grafy. Údaje z nich jsem čerpala z interních zdrojů firmy Alfa.

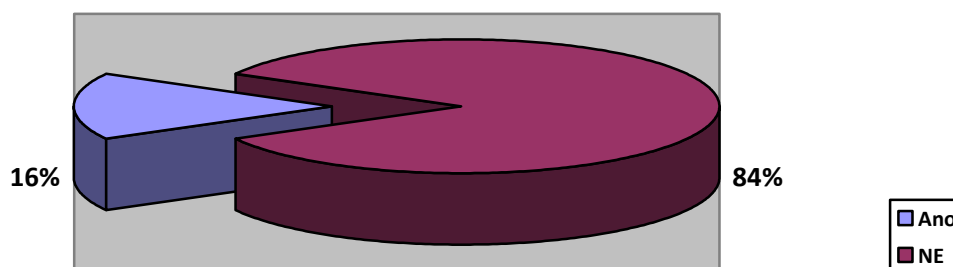
První z grafů nám jasně demonstruje, že dnešní zákazník opravdu upřednostňuje řešení svých problémů z oblasti telekomunikačních služeb skrze „živé“ lidi ve specializovaných prodejnách, před jinými způsoby řešení.

Graf 3-1 Způsoby, jak zákazníci nejčastěji kontaktují společnost Alfa



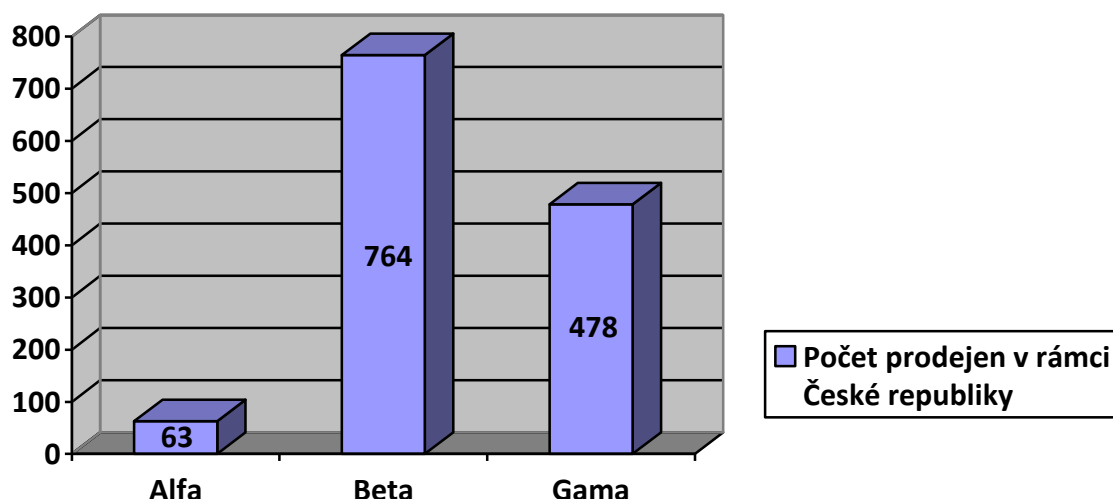
I následující graf nám potom jasně potvrzuje tezi o preferencích zákazníku, nyní však z pohledu procentuálního zastoupení zákazníků, kteří při řešení svých problému využili pomoci operátora skrze infolinku. I odtud vycházejí jasné preference „živého člověka“.

Graf 3-2 Zákazníci, kteří potřebovali pomoc a kontaktovali přitom operátora skrze zákaznickou infolinku za posledních šest měsíců (údaje ze září 2010)



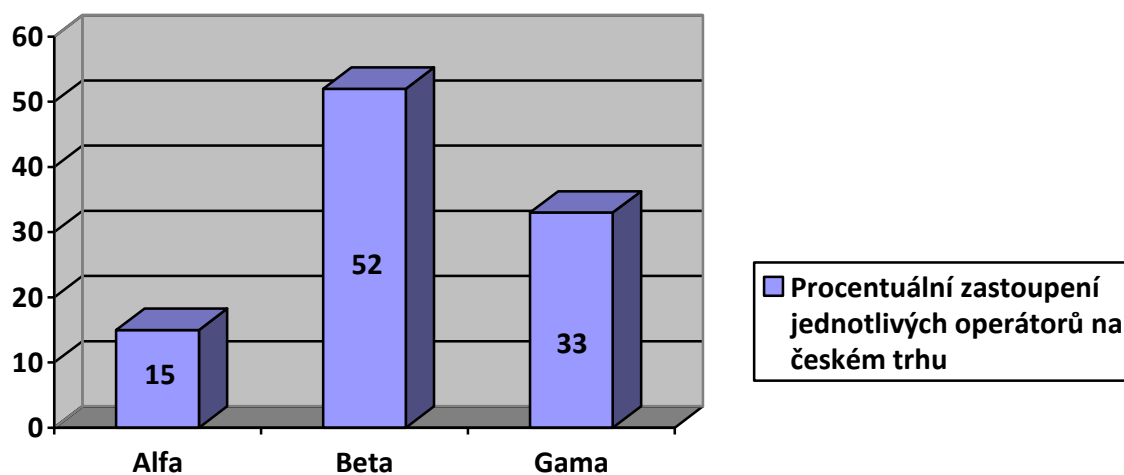
Další dva grafy nám potom ukazují, v závislosti na potřebu zákazníků řešit své problémy v kamenných prodejnách, jak se počet prodejen jednotlivých mobilních operátorů odráží na jejich podílu na trhu.

Graf 3-3 Počet prodejen v rámci České republiky



Z grafu výše je jasně vidět propastný rozdíl mezi počtem prodejen společnosti Alfa a ostatními dvěma konkurenčními firmami. Je to samozřejmě důsledek toho, že je Alfa „nejmladší“ z této trojky, tím pádem ještě neměla dost času „dohonit“ konkurenci. Avšak když porovnáte tento graf s grafem níže, který zachycuje procentuální zastoupení jednotlivých operátorů na českém trhu, je zde myslím jasně vidět, že počet prodejen je téměř přímo úměrný podílu firmy na českém trhu.

Graf 3-4 Zastoupení jednotlivých operátorů na českém trhu (údaje v %)



3.5 Organizační struktura

Struktura organizace Alfa je naznačena v příloze č.1.

Z důvodu značné velikosti firmy Alfa a složitosti její organizační struktury, je přiložené schéma zjednodušené. Konkrétně jsem se zaměřila pouze na oddělení péče o zákazníky, které myslím dostatečně jasně naznačuje organizační strukturu celé společnosti.

4 ANALÝZA PŘÍSTUPU VYBRANÉ ORGANIZACE K ZAJIŠŤOVÁNÍ DLOUHODOBÉ EFEKTIVNOSTI

4.1 Předmět analýzy

Jako předmět analýzy jsem si pro tuto práci zvolila detailní rozbor jedné z mnoha metod, díky nimž společnost Alfa udržuje svou konkurenceschopnost a dlouhodobou efektivnost při dnešní stále se měnící situaci na trhu. Touto metodou je franchising. Zaměřila jsem se zejména na postup a procesy, které jsou pro tuto formu podnikání stěžejní. Tímto rozbořem bych chtěla navázat na teoretickou část práce, kde uvádím výhody a nevýhody této metody, stejně jako postup při výběru franchisanta, tak, jak je to popsáno v odborných publikacích. Analyticko-aplikační kapitulu práce věnuji konkrétním postupům v aplikaci franchisingu v praxi. Byl sledován takový soubor proměnných, jako je zejména podíl na trhu a počet provozoven.

4.2 Postup analýzy a použité metody

Své téma jsem se rozhodla pojmut jako výzkum kvalitativního charakteru zaměřený na rozbor určitého způsobu podnikání, a to franchisingu. Závěry analýzy jsem čerpala z důkladného studia firemních materiálů, vyhlášek, nařízení, výročních zpráv, a také konzultacemi s manažerem firmy Alfa. Metody zkoumání, kterými jsem se rozhodla tuto práci podložit, jsou tedy analýza interních dokumentů a odborný polostandardizovaný rozhovor s manažerem společnosti Alfa.

Bylo mi umožněno „nahlédnout“ do interních záležitostí firmy, manažer firmy Alfa mi detailně popsal jednotlivé kroky, které společnost Alfa, jako franchisor, podniká od výběru franchisanta, přes jeho přijetí, proškolení, zaučení, otevření jeho provozovny, až k „normálnímu provozu“ a dlouhodobé spolupráci. Společně jsme se pak dohodli, že v rámci mé diplomové práce rozeberu jak moc je franchising, jako způsob udržení efektivity ve společnosti, účinný. Bude to formou srovnání taktického plánu na zvýšení podílu na trhu skrze právě tuto metodu podnikání, a to v časovém horizontu dvou let. Na začátku zanalyzuji stávající situaci, společně s plánem, jak se má vývoj na trhu vyvíjet do budoucna a na konci této kapitoly uvedu výsledky dosažené po dvou letech a shrnutí, zda bylo dosaženo cílů uvedených v taktickém plánu.

4.3 Výsledky analýzy

Společnost Alfa na základě výsledků hospodářské soutěže a srovnání s vlastní strategií růstu identifikovala, že má mezery v distribuční síti. Jak jsem již uváděla v části „Charakteristika zkoumané organizace“ této práce, je prokázáno, že podíl na trhu se odvíjí takřka lineárně od počtu provozoven, které společnost vlastní. Proto se společnost rozhodla změnit přístup k trhu z defenzivního na ofenzivní.

Rozhodli se rozšířit maloobchodní síť, čímž se chtějí pokusit zmírnit rozdíly v podílech na trhu mezi nimi a konkurencí. Chtějí docílit ideálního stavu, a to třetinového podílu na trhu. Plán je v číslech naznačen v následující tabulce, kde hodnoty určují aktuální procentní podíl na trhu a stav podílu na trhu po dvou letech za předpokladu, že vývoj bude ideální a cíle splněny.

Tab. 4-1 Plán zvýšení podílu na trhu – dnešní stav a předpokládaná situace za 2 roky

	Alfa	Beta	Gama
Stávající situace (rok 2008)	15%	52%	33%
Plánovaný stav za 2 roky	33%	33%	33%

Společnost Alfa se hodlá zaměřit na lokality, kde nemá dostatečné zastoupení, zde se opět potvrzuje vliv počtu provozoven na podíl na trhu. Současná situace společnosti Alfa (tím myslím situace, kdy má Alfa 63 provozoven na území České republiky) zapříčinila, že se Alfa soustředí především na pokrytí větších měst, konkrétně měst s více než 50 000 obyvateli, méně pak ve městech s více než 20 000 obyvateli a zcela jí chybí pokrytí měst s více než 10 000 obyvateli.

Důvod tohoto jednání je jednoduchý. Zřízení vlastní provozovny je finančně velice náročné. Když už se subjekt, který chce provozovnu zřídit, rozhodne, že je tyto finanční prostředky ochoten vynaložit, je asi všem jasné, že se bude snažit postavit provozovnu do míst, kde je velká koncentrace lidí – potenciálních zákazníků. Proto firma Alfa „obětovala“ malá města na úkor pokrytí strategicky významnějších lokalit.

Nyní však pociťují, že právě tato situace je velikou konkurenční nevýhodou a nebude nejspíš možné dosáhnout získání třetinového podílu na trhu bez zákazníků i mimo hlavní

spádové oblasti. Řešení takovéto situace přináší právě franchising, a proto se společnost Alfa rozhodla svou licenci třetím stranám poskytnout.

Avšak franchising není ideální pouze pro pokrytí malých měst. Alfa si uvědomuje, že tímto způsobem může rozšířit počet svých prodejen i ve větších městech.

Alfa využívá čtyři způsoby rozšiřování své značky, přičemž každý z těchto způsobů je specifický a vhodný pro pokrytí různých lokalit. Těmito čtyřmi způsoby jsou:

- 1) vlastní prodejny,
- 2) franchisové prodejny,
- 3) kiosky,
- 4) tzv. *shops in shop*.

Vlastní prodejny

Tímto způsobem společnost Alfa poskytovala své zboží a služby zákazníkům od chvíle, co přišla na český trh. Avšak díky tomu, že tento model je ze všech výše uvedených nejdražší (z hlediska rozpočtu a s přihlédnutím k omezeným prostředkům, kterými společnost disponuje), je zvyšování počtu prodejen skrze stavění nových vlastních prodejen velice zdlouhavé a finančně náročné.

Franchisové prodejny

Z tohoto pohledu je mnohem efektivnější rozšiřovat počet provozoven skrze poskytování franchisové licence. Pro společnost Alfa je poskytnutí licence velice rozumné rozhodnutí, neboť nejenže rozšíří síť svých provozoven, ale nebude to pro ni znamenat finanční zátěž, ba naopak, při poskytnutí licence ještě obdrží od franchisanta vstupní poplatek za poskytnutí *know-how*.

Kiosky

Kiosek je specifickou formou prodeje a poskytování služeb. Je to exkluzivní prostor se značkou a zbožím společnosti Alfa, který je umístěn v oblasti s vysokým provozem stávajících prodejců, např. bankovní haly, Tesco, Albert, elektro domy apod.

Je to ideální forma rozšiřování značky v menších městech, kde se obchodní komplexy a podobná zařízení stávají centrem veškerého dění v okolí.

Shop in shop

Tato forma rozšiřování značky nemá český překlad. Doslovný překlad – obchod v obchodě – ale jasně naznačuje, v čem tkví „kouzlo“ tohoto druhu rozšiřování sítě prodejen. Je to ideální způsob zvyšování povědomí o značce u zákazníků a poskytování svých služeb. Většinou se jedná o obchod s úplně jiným druhem zboží, který je ve své lokalitě „jedničkou“ mezi konkurenty, nebo konkurenty vůbec nemá (jediná drogerie ve vesnici, smíšené zboží apod.), kde má společnost Alfa svůj stánek a omezenou nabídku svých produktů a služeb.

Výše uvedené možnosti v kombinaci s franchisingem mohou společnosti Alfa dopomoci k dosažení jejího cíle, a to třetinového podílu na trhu v horizontu dvou let. Překonat jejich nejslabší stránku, kterou si Alfa sama určila – nedostatečné pokrytí malých měst svými provozovnamy, se Alfa v nejbližších letech pokusí právě prostřednictvím výše uvedených variant rozšiřování sítě provozoven.

Nyní, když už známe důvody, proč se společnost Alfa rozhodla poskytovat svou licenci, je namístě rozebrat detailně celý franchisingový proces, aby závěrečná úvaha o tom, zda je franchising jako forma podnikání efektivní, byla podložena veškerými informacemi a abychom mohli efektivitu posoudit i z hlediska náročnosti na zavedení franchisingu.

4.3.1 Procesy franchisingu

Ze studia firemních dokumentů a z konzultací s manažerem firmy Alfa jsem došla k poznání, že franchising není vůbec jednoduchá záležitost. Může se zdát, že se podepíše franchisingová smlouva a je „vymalováno“, ale není tomu tak. Celý proces vzniku nové franchisové prodejny je o dost složitější, skládající se z mnoha procesů. Jsou to ve skrze tyto:

1. výběr lokality,
2. výběr partnerů,
3. výstavba franchisové prodejny,
4. právní proces,
5. proces náboru a rozvázání pracovního poměru zaměstnanců partnera,
6. školení a předávání znalostí,
7. *merchandising*,
8. řízení kvality,
9. řízení výkonnosti.

Jednotlivé dílčí procesy na sebe navazují a doplňují se. Každý sám o sobě je důležitou součástí celku, ze kterého na konci vzejde nová franchisová provozovna. Nyní tedy rozeberu každý jednotlivý proces zvlášť, aby byla jasně vidět role každého z nich a mohli bychom si také udělat představu o komplexnosti a propracovanosti celého franchisingového systému.

4.3.2 Proces 1: Výběr lokality

Tento proces v sobě obsahuje základní tři kroky, a to identifikaci lokálního potenciálu, výběr konkrétního prodejního místa a schválení.

Firmou určená osoba na základě seznamu lokalit vhodných pro výstavbu prodejního místa a na základě kritérií pro výběr vhodné lokality identifikuje danou lokalitu.

a) Proces identifikace lokálního potenciálu

Ve firmě Alfa je speciální oddělení, které se zabývá prodejem partnerů. Toto oddělení definuje kritéria, na základě kterých bude vytvořen seznam lokalit vhodných pro výstavbu prodejního místa, včetně určení typu prodejního místa (prodejna, *shop in shop*, kiosek).

Mezi základní kritéria pro rozhodování o vybudování prodejního místa patří: počet obyvatel, odhad kupní síly, stávající tržní podíl Alfý v lokalitě, vzdálenost lokace od nejbližší stávající prodejny Alfý, výsledky v daném regionu v rámci stávající distribuční a prodejní sítě za roky 2008 a 2009.

Při určování typu prodejního místa se zohledňují tyto předpoklady:

- Na úrovni každého okresu ČR by měla fungovat minimálně jedna značková prodejna Alfý nebo franchisová prodejna.
- V každém městě nad 20 000 obyvatel by měla fungovat minimálně jedna značková prodejna Alfý nebo partnerská franchisová prodejna.
- Ve velkých městech by na každou prodejnu Alfý nebo franchise prodejnu mělo připadat maximálně 50 000 obyvatel.
- *Shop in shop* – cílem je mít tento typ prodejního místa v každém městě nad 10 000 obyvatel, ve kterém zároveň není vlastní prodejna Alfý.
- Kiosek – tato prodejní místa budou umístěna primárně v obchodních zónách velkých obchodních řetězců (Tesco, Albert), prodejců elektra (Datart, Electroworld).

V rámci tohoto procesu je nezbytné zároveň pro každé prodejní místo stanovit počet prodejních terminálů, předpokládaný objem prodeje, na základě výše uvedených dvou parametrů je třeba vypočítat nákladový model partnera i Alfy a tento pak validovat a odsouhlasit.

b) Proces výběru konkrétního prodejního místa

Výběr budoucího prodejního místa je třeba řešit komplexně od úrovně celku (města/obce) až po konkrétní adresu. Je třeba vzít v potaz mnoho atributů.

Poloha ve městě

Zóna, ve které se rozhodneme prodejnu zřídit, musí být vysoce frekventovaná, s přirozeně velkým pohybem obyvatel, kteří se v dané zóně pohybují již nyní (Alfa nebude jediným „lákadlem“). Také poloha zóny je důležitá. Musí jít o dobře viditelný a pro klienta snadno přístupný prostor, musí být vnímán jako jeden z nejlepších prostor ve městě (pokud jím ještě není, tak jej z něj prodejna Alfa udělá). Také je třeba mít zmapovanou konkurenci. Hlavně v lokalitách s nižším tržním podílem Alfy funguje jako dobrý marketingový nástroj umístění prodejny v blízkosti konkurentů (rychlá zpětná vazba, klienti konfrontují obě nabídky). Zákazníci konkurence tvoří významnou část akviziční cílové skupiny a do zóny již přirozeně chodí řešit své záležitosti.

Při mapování lokalit Alfa využívá veřejně dostupné informace o daném městě (počet obyvatel, spádovost, významní zaměstnavatelé, atd.), čerpá z internetu, informačních center nebo využívá vhodnou formu dotazování přímo na místě.

Komfort, který prostor nabízí zákazníkům

Mezi základní atributy, které by mělo nové prodejní místo splňovat, patří vstup přímo z ulice, což je nutnou podmínkou. Vstupy přes chodbu nebo např. z podloubí mají výrazně slabší schopnost oslovit klienta svou „vizibilitou“. Nutnou podmínkou je také bezbariérový přístup s automatickými dveřmi, možnost pohodlného parkování a vyloučení dodatečných bariér (např. prodejní místo v sousedství restaurace, která v letní sezoně zabere venkovní prostor pro letní zahrádku, apod.).

4.3.3 Proces 2: Výběr partnerů

Tento proces v sobě zahrnuje základní tři procesní kroky – vytvoření databáze potencionálních partnerů, výběrové řízení a archivaci dokumentů.

Proces „výběr partnera“ navazuje na výstup procesu „výběr lokality“, pracuje se zde totiž přímo s dokumentem „návrh umístění“, ve kterém je přesně definováno ideální místo pro vybudování prodejního místa. Výstupem procesu „výběr partnera“ je uzavření dohody se subjektem, který nejlépe odpovídá požadavkům na lokalitu a požadavkům definovaných v podmínkách výběrového řízení. Výběrové řízení probíhá na úrovni regionu.

Proces má několik fází:

- 1) oslovení potencionálních partnerů v dané lokalitě těmito způsoby:
 - Dotazník
 - Inzerce
 - Informace na webových stránkách Alfy
- 2) zpracování došlých dotazníků, prvotní selekce uchazečů,
- 3) oslovení vybrané skupiny subjektů formou žádosti o informace,
- 4) zpracování došlých informací, selekce uchazečů,
- 5) oslovení finální skupiny uchazečů formou žádosti o návrh,
- 6) výběr vítěze výběrového řízení,
- 7) archivace dokumentů.

Se subjektem, který vyhrál, je podepsána smlouva o smlouvě budoucí, jejímž předmětem je výstavba a následné otevření nové prodejny. V případě, že subjekt nemá okamžitě k dispozici vhodné prostory, je společně dohodnuta lhůta (maximálně jeden měsíc), během které musí subjekt nájemní smlouvu na daný prostor zajistit.

V případě, že subjekt lhůtu dodrží a je schopen zajistit nájem vhodných prostor, postupuje se stejně jako v případě, kdy má subjekt prostor k dispozici ihned.

V případě, že subjekt nedodrží tuto lhůtu, nebo odmítne nabídku spolupráce s Alfou, je osloven subjekt, který se umístil jako druhý v pořadí a je s ním jednáno dle stejného principu.

Pokud vše proběhne v pořádku, pokračuje se dál na proces „výstavba franchisové prodejny“.

4.3.4 Proces 3: Výstavba franchisové prodejny

Tento proces v sobě zahrnuje zejména vypracování variant dispozice prodejny, výběr varianty a schválení rozpočtu, stavební práce včetně dokumentace a stanovení termínů otevření prodejny, objednání nábytku, *merchandising*, schválení stavebních úprav, instalaci nábytku, systémů, tiskáren a konečně otevření prodejny.

Tento proces zavádění franchisingu prochází třemi fázemi:

- I. fáze – výběr dispozičního řešení (tři týdny),
- II. fáze – výstavba (až deset týdnů),
- III. fáze – Instalace vnitřního zařízení (dva týdny).

I. fáze – Výběr dispozičního řešení

Před uzavřením smlouvy o smlouvě budoucí je třeba v prodejním prostoru ověřit dostupnost Alfa GSM signálu. Tento signál se ověří uskutečněním hovoru a zkouškou datového přenosu na telefonu. V případě, že hovor proběhne v celém prostoru správně, tzv. bez šumů, vypadávání a v minimální délce tří minut, je signál dostatečný. To samé vyzkoušíme s datovým přenosem, tzn. reálně otevřeme www stránky a vyzkoušíme „proklik“. Při slabém či nedostupném Alfa GSM signálu, začínáme řešit možnosti instalace zařízení na fasádu a střechu budovy, které nám pomůže zajistit dostatečné pokrytí signálem. Případná příprava a instalace trvá cca dva měsíce.

Na základě podepsané smlouvy o smlouvě budoucí a podepsané nájemní smlouvě a zároveň faktu, že partner disponuje klíči (má tím pádem oficiální vstup) do prodejního prostoru, začíná proces výstavby franchisové prodejny.

Partner zajistí veškerou dostupnou stávající výkresovou dokumentaci. Minimální požadavky jsou dodat půdorys prodejny a fotografie průčelí prodejny. Zástupce Alfy zajistí prostřednictvím společnosti Alfa architekta (třetí strana), který zajistí přesné zaměření prodejního prostoru a nechá vypracovat varianty vzhledu prodejny. Architekt zajišťuje pouze varianty dispozic, ne projektovou dokumentaci pro ohlášení stavby či stavební povolení a kolaudaci.

Po výběru vhodné varianty řešení vypracuje architekt detailní výkresy pro jasné definování rozmístění nábytku, portálu, světel, datové kabeláže a povrchů. Zároveň architekt vypracuje finální rozpočet. Vzniká oficiální dokument, který partnera zavazuje k přesnému plnění.

II. fáze – Výstavba

Partner do dvou týdnů od předání finální dispozice připraví výkresovou dokumentaci pro stavební oznámení (povolení). Předloží zároveň harmonogram prací obsahující především začátek a konec stavebních prací a stanoví den otevření prodejny. Následně dodá souhlas pronajímatele a stavební povolení (pokud bude nutné). Pokud nedojde ke shodě mezi partnerem a Alfou, je Alfa oprávněna odstoupit a ukončit spolupráci s partnerem.

Na základě informace o dni otevření prodejny se s dostatečným předstihem objedná nábytek pro vybavení prodejny.

Partner se zavazuje avizovat jakékoli zpoždění stavby či jiných aktivit nutných k připravenosti obchodu k otevření a okamžitě podniknout veškeré kroky k tomu, aby ke zpoždění nedošlo.

Zástupce firmy Alfa průběžně sleduje průběh stavby a na týdenní bázi kontroluje, zda jsou stavební práce v souladu se schváleným projektem, Alfa standardy a harmonogramem. Pokud je to nutné, vyzve partnera k nápravě.

III. fáze – Instalace vnitřního zařízení

Partner je povinen zajistit datové připojení a připojení pro platební terminál do prodejního místa dle specifikací ve smlouvě. Dále partner instaluje nábytek dle schválené dispozice, podepíše předávací protokol (součást nájemní smlouvy) zohledňující instalovaný nábytek. Partner zajišťuje také nákup a instalaci počítačů, obrazovek, klávesnic, myší, tiskáren a jiných zařízení dle specifikací ve smlouvě. Alfa dodává do prodejního místa pouze platební terminály a partner podepíše předávací protokol (součást nájemní smlouvy).

Prodejna bude otevřena v den stanovený v harmonogramu. Týden před otevřením prodejny posílá zástupce Alfou email o této skutečnosti do celé firmy.

4.3.5 Proces 4: Právní proces

Právní proces poskytuje přehled právních dokumentů, které je nutné s daným partnerem v dané lokalitě uzavřít, aby mohlo dojít k oficiálnímu a legálnímu otevření franchisové prodejny, kiosku, nebo *shop in shopu*.

Společnost Alfa si pro účely sepisování smluv s partnery vytvořila vzory všech právních dokumentů nutných pro nastavení a fungování spolupráce s partnerem. Kdy a v jakém procesu, resp. časovém sledu je nutné jednotlivé dokumenty s partnerem uzavřít a podepsat definuje „mapa právních dokumentů“ a „mapa provázání procesních oblastí“.

Partnerovi je možné před podepsáním smlouvy zaslat k prostudování. Zásíláme však pouze smlouvy, které se týkají bezprostředně jeho, které bude podepisovat. Partnerovi je nutné předat informaci, že se jedná pouze o předběžný návrh, tzn., že se mohou ještě provést změny. Smlouva, která se pak finálně podepisuje, se vždy tiskne ve firmě Alfa. Zároveň je dobré partnera upozornit, že o změnách ve finálních smlouvách Alfa nejedná, což znamená, že pokud chce partner spolupracovat, musí je bezpodmínečně akceptovat.

4.3.6 Proces 5: Nábor a rozvázání pracovního poměru zaměstnanců partnera

Proces „náboru nového prodejce partnera“ navazuje na výstup procesu „výběr partnera“. Zároveň tento proces může být kdykoli použit pro nabírání dalších nových prodejců dle požadavků partnera. Důvodem existence procesu „nábor nového prodejce partnera“ je zajištění průběhu výběrového řízení na základě splnění podmínek stanovených Alfou.

Výstupem procesu je podepsání smlouvy mezi novým prodejcem a partnerem, a zároveň také předání informace tréninkovému týmu, zajištění evidence nového prodejce v databázi a vytvoření přístupů do systémů a aplikací.

1. část náboru – Výběrové řízení

Partner je odpovědný za hledání a zajištění výběrového řízení na nového prodejce. Partner zveřejní inzerát spolu s popisem práce, ve kterém hledá potenciální kandidáty. Seznam kanálů, přes které je možno publikovat inzerát, obsah inzerátu, desatero Alfa chování, scénáře pro výběrové řízení atd. jsou definovány v manuálu, který bude partnerovi předán.

Interview s jedním kandidátem by mělo trvat kolem třiceti minut. Struktura interview je také popsána v manuálu. Po dokončení všech interview se partner a zástupce Alfy na základě hodnotících formulářů a poznámek dělaných v průběhu interview dohodnou, které kandidáty pozvou do dalšího kola výběrového řízení. Úspěšní kandidáti se od partnera dovědí termín druhého kola. Partner je povinen zkontaktovat do sedmi dnů všechny neúspěšné kandidáty a seznámit je s výsledkem výběrového řízení.

Druhé kolo přijímacího řízení probíhá obdobným způsobem jako první kolo. Před oznámením termínu podpisu smlouvy s finálním kandidátem je partner povinen ověřit kandidáta a zároveň je povinen dokumenty spojené s ověřením kandidátů evidovat. Pokud ověření nového uchazeče proběhlo v pořádku, partner se spojí s uchazečem, oznámí mu termín schůzky, na které s ním podepíše připravenou smlouvu. Partnerovi při tom Alfa

doporučuje uzavřít smlouvu minimálně na šest měsíců a déle. V den podpisu smlouvy partner také zajistí vyplnění a podepsání souhlasu se zpracováním osobních údajů.

Partner je odpovědný zajistit plánování směn všech prodejců podle zákoníku práce a pokrýt otevírací dobu prodejny.

2. část náboru – Evidence nového prodejce partnera

Alfa zástupce přiřadí každému novému prodejci telefonní číslo a SIM kartu, kterou mu Alfa poskytuje za účelem plnění smlouvy o obchodním zastoupení a bude evidovat seznam všech prodejců partnera včetně přiřazeného Alfa telefonního čísla a SIM karty. Každému také bude automaticky vytvořena jeho osobní emailová adresa, a to ve formátu `jmeno.prijmeni@partneri.alfa.cz`, skrze kterou s nimi bude společnost Alfa komunikovat.

Alfa se zapojuje také při rozvazování pracovního poměru zaměstnanců. Důvodem rozvázání pracovního poměru může být například odhalení interního podvodu, popř. jiné chování, než se považuje se za „slušné“ na profesionální úrovni. Výsledkem takového počínání je tedy rozvázání pracovního poměru a odebrání certifikace, s tím spojené evidování prodejce v Alfa databázi a blokování jeho Alfa SIM karty.

1. část rozvázání pracovního poměru – Odebrání certifikace

Alfa má právo bez udání důvodu odebrat prodejci partnera certifikaci (např. na základě špatných výsledků, odhalení interního podvodu, atd.). V den odebrání certifikace informuje zástupce Alfy partnera o rozhodnutí, během následujících několika dnů zajistí písemné oznámení rozhodnutí o odebrání certifikace partnerovi přes Českou Poštu nebo osobně při návštěvě prodejny partnera. Zástupce Alfy připraví oznámení podepsané kompetentní osobou a kopii oznámení archivuje.

2. část rozvázání pracovního poměru – Odebrání SIM karty

Partner je odpovědný vždy vrátit SIM kartu zpět Alfě pokud dojde k rozvázání pracovního poměru ze strany partnera, nebo prodejce. Pokud partner nebude hledat nového prodejce za odcházejícího, bude SIM karta v Alfa systémech zablokována a následně deaktivována. V případě, že partner bude hledat nového prodejce, SIM karta bude dočasně zablokována. Po dokončení náboru nového prodejce a získání certifikace bude SIM karta odblokována a znovu předána partnerovi.

4.3.7 Proces 6: Školení a předávání znalostí

Tento proces logicky navazuje na proces popsany výše, a to „nábor nového prodejce“ a na konec procesu „výstavba franchisové prodejny“. Zároveň může být tento proces kdykoli použit po dokončení dalšího výběrového řízení na již zaběhnuté prodejně za účelem proškolení nového prodejce. Výstupem procesu je vyškolení nových prodejců partnera včetně vyhodnocení finálního testu za účelem získání certifikace. Tréninkový tým poskytuje aktivity spojené se školením: vytváření tréninkového plánu, samotné školení, vyhodnocení školení.

1. část – Aktivity uplatňované před školením

Tréninkový tým je odpovědný za aktualizaci školících materiálů na základě požadavků, seznamu produktů a služeb, které se budou nabízet na prodejnách partnera. Tréninkový tým zařídí pro nové prodejce partnera školení zaměřené na představení Alfy, její značky a služeb a produktů, které nabízí. Také je proškolí na Alfa systémy a aplikace, naučí je základní komunikační dovednosti, procvičí je na tréninkové prodejně, naučí obsluhovat platební terminály atd.

Standardně je kapacita jedné školené skupiny dvanáct lidí. Tréninkový tým pošle informační mail s odkazem na tabulku tréninkového plánu, do které zástupce Alfy přiřadí do volných termínů jména jednotlivých prodejců partnera. Partner je pak povinen předat pozvánku všem novým prodejcům, kteří se daného školení mají zúčastnit.

Tréninky trvají obvykle maximálně dvanáct dnů. Část týkající se školení systémů a aplikací bude řešena částečně na školení, a částečně na skutečné Alfa prodejně (pro získání opravdové zkušenosti) nebo na prodejně partnera za účasti nominované Alfa osoby. Školení na systémovou část probíhá v rámci školení ukázkou na hlavním počítači trenéra. Prodejce partnera se nikam nepřihlásí a ani si nebude moct sám vyzkoušet. Prodejce partnera je povinen nastudovat si všechny manuály, které mu dodá tréninkový tým.

V průběhu školení složí prodejci dva znalostní testy. Pokud prodejce partnera dokončí oba testy úspěšně, získá „certifikaci prodejce“ umožňující mu prodej Alfa produktů a služeb a poskytování péče Alfa zákazníkům.

2. část – Aktivity uplatňované po školení

Tři dny po školení připraví tréninkový tým nový opravný test k získání certifikace pro ty, kterým se to na první pokus nepovedlo. Předají ho prodejci partnera a domluví si s ním termín pro znovu složení finálního testu. Ve stanovený den skládá prodejce partnera pod

dohledem zástupce firmy Alfa nový opravný test v písemné podobě. Pokud bude opravný test dokončen úspěšně, získá prodejce certifikaci. V případě, že test ani tentokrát nebude dokončen úspěšně, prodejce partnera nezíská certifikaci a ani další možnost znovu test opakovat.

3. část – Podmínky certifikace

Certifikací se rozumí povolení prodávat Alfa produkty a služby a poskytovat péči Alfa zákazníkům. Jak bylo řečeno výše, certifikaci je možné získat po úspěšném dokončení finálního testu. Platnost certifikace je na neomezenou dobu za předpokladu, že jsou úspěšně absolvována všechna povinná školení.

Odebrání certifikace může nastat ve dvou případech. Prvním z nich je neúspěšné dokončení opravného testu, druhým je rozhodnutí ze společnosti Alfa (špatná práce, interní podvod atd.)

Pokuty: Partner je povinen zaplatit náklady na ubytování v případě, že jeho prodejce prošel školením a nezískal certifikaci.

Po udělení certifikace však systém školení nekončí. Na školení nutné k získání certifikace navazuje další, které se orientuje na zlepšování komunikačních schopností prodejců. Je zaměřené na silné komunikační dovednosti, prodejní mapu, zvládání námitek, asertivní chování a řešení konfliktů. Průběh školení probíhá podobně, jako výše popsané školení. Na jeho konci se opět píše test, na který má každý účastník jeden řádný a jeden mimořádný pokus.

Součástí vzdělávání zaměstnanců však nejsou pouze tato dvě školení, je jich celá řada. Pro účely této práce je důležité pochopit, jak taková školení probíhají, a myslím, že pro utvoření představy byla problematika popsána dostatečně.

Možná bych zmínila ještě proces nazývaný se „e-learning“, který není úplně typickým školením. Je to forma učení se novým věcem, která je vhodná jak pro začínající prodejce, tak i stávající, kteří se touto formou mohou dovídat nové aktuální informace. Nutnou součástí tohoto druhu vzdělávání je samostudium. Výstupem procesu je úspěšné zvládnutí testu a report dokončených samostudií.

4.3.8 Proces 7: *Merchandising*

Alfa vytvoří aktuální promo materiály pro nový obchod a partner provede první celkovou instalaci všech promo materiálů. Franchisant má následně za povinnost celou instalaci zdokumentovat fotkou a tu následně poslat zpět na firmu Alfa. Na základě procesu „výstavba franchisové prodejny“ si franchisant nechá vybavit obchod potřebnými maketami dostatečně dopředu, aby bylo vše připraveno před otevřením obchodu. Partner nainstaluje makety dle pravidel pro rozmístění a tuto instalaci nafotí. Foto pošle zpět na firmu Alfa. Z procesu „výstavba franchisové prodejny“ vychází i další kroky, například že Alfa připraví seznam tištěných materiálů (balíček), který by měl obdržet vždy před otevřením každý nový obchod a na základě specifikace připraví balíčky s potřebnými materiály a zašle jej na obchod s prvním závozem zboží.

Součástí *merchandisingu* je také řešení a vytvoření designu uniform prodejců. Alfa vytvoří návrh a zrealizuje jej. Poté probíhá vyjednávání o ceně mezi Alfou a partnerem. Dohodne se finální cena. Pak je třeba si vyměnit informace o velikostech a přesných počtech zaměstnanců prodejny. Od 1. května a od 1. listopadu každý rok musí prodejci v obchodech nosit vždy nové uniformy. Jeany musí partner obstarat samostatně (může je zakoupit, nebo nařídít prodejcům necht' si je zakoupí samostatně). Na jeany se však vztahují určité požadavky, jako např. že mají mít tmavomodrou barvu, mohou být dlouhé nebo tříčtvrteční, bez ozdob a v klasickém střihu. Stejně tak jsou dány požadavky i na obuv, a to, že musí být černá a nesportovního charakteru. Pásek musí být černý s decentní sponou. Jmenovka je také součástí uniformy. Prodejci jsou povinni nosit ji po celý čas pracovní doby strávený na prodejně. Musí být na viditelném místě na tričku či mikině.

Samozřejmě se pravidelně doplňují i firemní časopisy, nebo různé tiskopisy, které jsou povinnou součástí prodejny. Na konci každého týdne se zkontroluje stav zásob a v případě nedostatečné zásoby se doobjedná. Postup je stejný jak při doobjednávce firemního časopisu, tak u tištěných materiálů, a to přes interní žádanky pro jednotlivé obchody. Alfa na základě žádanek provede distribuci na jednotlivé obchody. Většinou se jedná o jeden příjem za třicet dnů, nejčastěji koncem měsíce.

4.3.9 Proces 8: Řízení kvality

Udržování kvality partnerských prodejen je zajišťováno ve většině případů prostřednictvím tzv. „*mystery shoppingu*“ a pravidelných kontrol prodejen realizovaných regionálními zástupci firmy Alfa.

Mystery shopping a hodnocení kvality

Proces „*mystery shopping* a hodnocení kvality“ je jedním ze vstupů do procesu „řízení výkonnosti“, který bude bezprostředně navazovat. Podnětem pro spuštění tohoto procesu je „*mystery shopping* plán“ a „standards pro hodnocení kvality“. Vstupem do tohoto procesu je počet obchodů, na kterých se uskuteční *mystery shopping*, *mystery shopping* scénáře a *mystery* zákazníci. Výstupem procesu je vyhodnocení výsledků z *mystery shoppingu* a zpětná vazba na Alfa standardy.

Příprava *mystery shoppingu* začíná tím, že regionální manažeři Alfy definují obsah celého *mystery shopping* procesu, tedy určí, na co je třeba se zaměřit, a jak budou pracovat s výsledky *mystery shoppingu*. Po vzájemné domluvě pošlou oblasti zaměření *mystery shopping* procesu na konkrétní měsíc na tým kvality společnosti Alfa. Tým kvality připraví scénáře pro *mystery shopping* a odešle tyto scénáře *mystery* agentuře (agentura vybraná společností Alfa). *Mystery shopping* se uskutečňuje v každém jednom obchodě jednou měsíčně. *Mystery* agentura připraví plán návštěv pro *mystery shopping* na základě Alfa kritérií, tzn. kdy, jak často, kdo atd. a předá ho týmu kvality. Zároveň tým kvality připraví každý měsíc pro *mystery* zákazníky testy, které předá *mystery* agentuře. Agentura začne nabírat vhodné kandidáty, kteří by se měli *mystery shoppingu* účastnit. Agentura je také zodpovědná otestovat všechny *mystery* zákazníky a odeslat výsledky testů na tým kvality.

Dle plánu návštěv *mystery shoppingu* jede daný *mystery* zákazník na konkrétní prodejnu, na které uskuteční fiktivní hovor, který si nahraje. Po návratu zpět do agentury nahrávku uloží do speciální aplikace a vyplní hodnotící formulář dodaný týmem kvality. Poté zveřejní hodnotící formulář včetně nahrávky v již výše zmíněné speciální aplikaci *mystery* agentuře, která provede kontrolu. *Mystery* agentura zajistí pravidelné ukládání nahrávek a formulářů tak, aby byly do dvacátého dne v měsíci uloženy všechny v aplikaci.

Tým kvality si poslechne nahrávky dodané agenturou. Pokud nahrávka není v pořádku, požádá *mystery* agenturu o zajištění a dodání nového prodejního *mystery shoppingu* na dané prodejně. Pokud je nahrávka v pořádku, tým kvality všechny nahrávky vyhodnotí podle Alfa standardů a průběžně, nejpozději však do konce měsíce, zveřejní výsledky.

Poté následují případné dopady *mystery shoppingu*, což v případě špatných výsledků může být např. speciální školení, workshop zaměřený na analýzu slabých stránek, požadavek na změnu do prodejních nástrojů, koučování apod.

4.3.10 Proces 9: Řízení výkonnosti

Tento proces navazuje na výstup procesu „školení a předávání znalostí“ a zároveň může být tento proces použit pro sledování výkonnosti nových proškolených prodejců partnera. Vstupem do procesu jsou výsledky procesu „řízení kvality“, zejména tedy výsledky z *mystery shoppingu*.

Sledování výkonnosti začne po uplynutí celých tří měsíců od zahájení prodávání Alfa produktů a služeb. Regionální manažer Alfy bude na měsíční bázi sledovat výkonnost každého prodejce partnera na určené prodejně a hodnotit jej na škále hodnocení A až D.

Hodnocení A znamená, že vše je v pořádku a na prodejně není potřeba provádět žádné nápravné kroky.

Hodnocení B znamená, že není potřeba provádět žádné velké nápravné kroky. To znamená, že regionální manažer Alfy může doporučit partnerovi, aby se zaměřil na zlepšování výkonnosti svých prodejců u slabších stránek dle výsledků reportu (např. z vyhodnocení *mystery shoppingu*). Partner je pak zodpovědný za podporu a koučování daného prodejce tak, aby se jeho výsledky zlepšily.

U hodnocení za C vždy záleží na výsledku hodnocení reportu řízení výkonnosti. Pokud prodejce partnera dosahuje výsledků nad 80%, manažer z Alfy pouze doporučí partnerovi, aby si prodejce zlepšil výkonnost u slabších stránek dle výsledku z *mystery shoppingu*. Pokud dosahuje partnerův prodejce výsledku, který je nižší než 80%, zjistí regionální manažer Alfy slabé stránky prodejce a připraví nástroje a postupy, které prodejci pomohou ke zlepšení výsledků a seznámí s tím partnera. Partner je odpovědný naplánovat s daným prodejcem plán rozvoje, podpoří ho a koučuje tak, aby si prodejce své výsledky vylepšil.

Hodnocení za D znamená, že je potřeba ihned zahájit plán rozvoje s prodejcem partnera, který je stejný jako v případě hodnocení za C v případě, kdy prodejce plní pod 80%.

Plán rozvoje může trvat maximálně dva měsíce. Pokud si prodejce partnera po prvním měsíci, kdy „spadl“ do plánu rozvoje, zlepší výsledky a dostane se další měsíc do hodnotící škály A nebo B, potom není potřeba v plánu rozvoje pokračovat. Pokud se ale výsledky prodejce partnera nezlepší a on bude za dané dva měsíce stále dosahovat slabých výsledků (tj. hodnocení C, nebo D), má regionální manažer Alfy právo oznámit partnerovi a prodejci partnera odebrání certifikace pro prodej Alfa produktů a služeb. Oznámení o odebrání certifikace k prodeji Alfa zboží a služeb je popsáno v procesu 5 „proces náboru a rozvázání pracovního poměru zaměstnanců partnera“.

4.3.11 Shrnutí

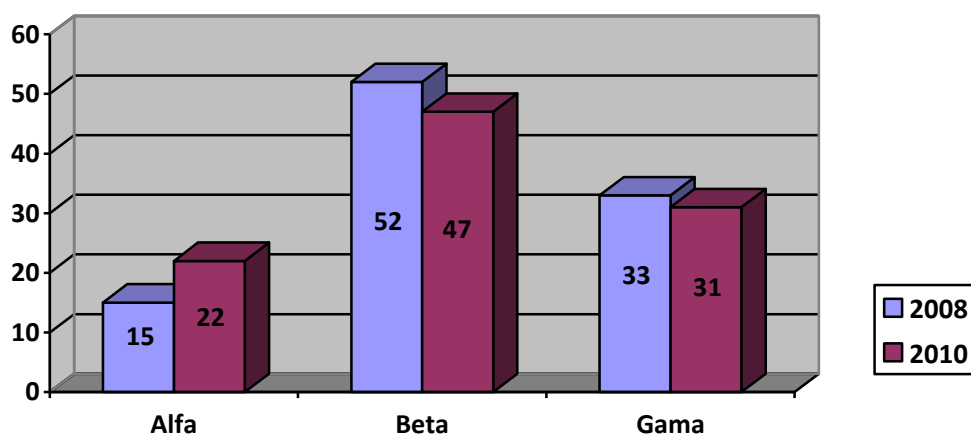
Z analýzy jednotlivých franchisingových procesů myslím jasně vyplývá, že franchising může být metodou velmi efektivní, avšak je velice náročná na organizaci a dodržování kvality a výkonnosti. Franchisové prodejny jsou totiž k nerozeznání od kmenové prodejny (což je jedna ze základních myšlenek franchisingu - zákazník nesmí poznat rozdíl), což znamená, že případný neúspěch franchisanta se rovná neúspěchu celé společnosti Alfa.

Tím pádem je pro společnost Alfa důležité, aby franchisant reprezentoval značku Alfa stejně dobře, jako by to udělala kmenová Alfa prodejna. Proto je stěžejní, aby franchisor, tedy firma Alfa, pečlivě kontroloval úroveň kvality poskytování výrobků a služeb. Z tohoto důvodu zavedla Alfa systém jak pravidelných, tak namátkových kontrol, které mají odhalit případné nedostatky. Pro případy odhalení nedostatků mají jako řešení připraveny systémy školení, které se budou snažit tyto nedostatky odstranit.

V neposlední řadě mají také jasně určeny hranice výkonnosti a určitá pravidla, při jejichž nedodržení (v případě výkonnosti) nebo porušení (v případě daných pravidel) je Alfa oprávněna učinit opatření, jejich celkovým důsledkem může být až odebrání certifikace a rozvázání pracovního poměru.

Z hlediska rozhodování, zda bylo poskytnutí licence pro společnost Alfa efektivním rozhodnutím, doplňuji výsledky taktického plánu, který si dala Alfa před dvěma lety. Záměrem tohoto plánu byla snaha zvýšit podíl na trhu poskytovatelů telekomunikačních služeb, ideálně na třetinový. Následující graf zachycuje původní stav a nynější stav, tedy stav po dvou letech.

Graf 4-1 Srovnání procentuálního podílu na trhu v roce 2008 a 2010



Z grafu jasně vyplývá, že poskytnutím franchisové licence dosáhla společnost Alfa zvýšení podílu na trhu, ne však tak vysokého, jak plánovala. Její podíl se zvýšil na 22%, což je o 7% víc oproti původním 15%. Jelikož je to zvýšení o téměř polovinu původní hodnoty, hodnotila bych tento výsledek jako podstatné zlepšení z hlediska situace na trhu. Navíc pokud bude trend vývoje pokračovat stejným směrem, jako v těchto dvou letech, brzo se Alfa svého třetinového podílu na trhu jistě dočká.

Celkové zhodnocení a vlastní názor

Na základě studia vnitrofiremních materiálů, odborných rozhovorů s manažerem firmy Alfa a z výsledků tohoto praktického příkladu tedy můžu konstatovat, že franchising je dobrá podnikatelská strategie, díky níž může podnik získat podstatný náskok před konkurencí s vynaložením nákladů ze svého hlediska přijatelných. A z hlediska nákladů tedy můžeme o franchisingu prohlásit, že je to metoda velice efektivní, neboť náklady jsou v poměru k přínosům této metody minimální.

Na druhou stranu je franchising risk pro poskytovatele, neboť chyby partnera se rovnají chybám společnosti poskytující licenci. Proto je nutné mít zavedený systém kontrol a pravidla, která jasně určují vztahy mezi franchisantem a franchisorem. Takže firma sice rozšiřuje své jméno, značku a zvyšuje svou konkurenceschopnost za relativně minimální náklady, avšak přibývají jí problémy se spoluprací a kontrolou partnera, což je časově náročná záležitost. Jinak řečeno, firma ušetří určité náklady, které by vynaložila na provoz vlastní prodejny, ale zároveň část z těchto ušetřených prostředků investuje zpět ve formě „dohlížení na provoz partnerských prodejen“ prostřednictvím právě svých zaměstnanců, kteří mají na starost udržování kvality a výkonnosti partnerů.

Avšak i přes tyto dodatečné náklady nám vychází franchising pořád jako metoda efektivní, neboť přínosy i přes vše, co je uvedeno výše, pořád převyšují nad případnými „ztrátami“.

Můj názor na danou problematiku je tedy takový, že jako každá věc v životě má i franchising svoje výhody a nevýhody, avšak pokud se provádí zodpovědně, je to metoda, kterou lze dosáhnout zvýšení podílu na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti relativně nenásilnou formou, s využitím minima vlastních zdrojů a s relativně vysokým efektem. Navíc mezi franchisovými prodejnami a kmenovými prodejnami vzniká něco jako „konkurenční boj“ v rámci jedné firmy, což je dobré z hlediska motivace zaměstnanců. Proto jsem došla k názoru, že franchising je metoda velice efektivní a jako způsob podnikání bych jej určitě doporučila.

5 NÁMĚTY PRO MANAGEMENT

Ze studia vnitropodnikových dokumentů, odborné literatury zabývající se daným tématem a z rozhovorů s manažerem společnosti Alfa jsem došla k názoru, že přejít na franchising a postupovat své *know-how* skrze poskytování licence, byl krok správným směrem. Je mi jasně vidět, že firma Alfa přesně ví, kam se chce ubírat a umí si podle toho stanovit cíle a postupy jakými jich dosáhnout. To je podle mě základ jejího úspěchu.

Alfa si jako cíl stanovila zvýšení svého podílu na trhu. Když přemýšlela o postupu, jak tohoto cíle dosáhnout, rozhodla se pro franchising. Jak už může být patrné z mého shrnutí praktické části, myslím, že franchising je metoda velice efektivní, vhodně vybraná ke splnění Alfou daného cíle.

Jedno z mých doporučení pro management firmy Alfa tedy bude určitě „neusnout na vavřínech“. V tuhle chvíli se franchising osvědčuje a přináší očekávané výsledky, ale situace na trhu se v dnešním světě mění takřka každým okamžikem a je důležité, aby se firmy byly schopné těmto změnám přizpůsobovat. Proto je třeba neustále sledovat situaci, její vývoj a flexibilně přijímat změny, které odhalíme.

Z tohoto důvodu je nutné mít jasnou představu o tom, kdo jako firma jsme, kde jsme teď, a kam směřujeme do budoucna. Tedy základem každého strategického rozhodování by mělo být jasně dané poslání a vize firmy. Poslání a vize firmy totiž jasně definují důvod, proč firma vlastně existuje a o co usiluje. Definuje výrobky a služby, které firma nabízí, což souvisí také se způsobem, jakým chceme udržovat konkurenceschopnost a jak skrze toto všechno dosáhnout úspěchu. Navíc díky jasně danému poslání a vizi se udržuje i vnitrofiremní kultura a hodnoty. Tvoří to základní přesvědčení, ve které věří lidé pracující ve firmě. Zahrnují také loajalitu a angažovanost, čímž myslím, zda jsou zaměstnanci ochotni obětovat osobní cíl ve prospěch firmy či zda firma vykazuje vysokou úroveň loajality vůči svým zaměstnancům. (Blažková, 2007)

Tím se dostávám k dalšímu doporučení pro management společnosti Alfa. I v této situaci, kdy se soustředí na své franchisové partnery, na spolupráci s nimi a jejich kontrolu, je nutné nepamíat i na svou vlastní společnost a na své zaměstnance. Je jasné, že v tomto shonu s franchisanty může jít vlastní společnost trochu stranou, ovšem doporučovala bych nepodceňovat tuto vzniklou situaci. Nejdůležitější je, aby vlastní firma fungovala, jak nejlíp může, protože tím bude tvořit silný základ pro všechna budoucí rozhodnutí, ať už se budou

týkat čehokoli. V každém případě je vždy důležité mít „pevnou půdu pod nohama“, kterou bude vždy vlastní firma.

Je tedy důležité nezapomínat na motivaci zaměstnanců, neboť zaměstnanci jsou základní stavební jednotka každé firmy. A jak už jsem zmínila výše, dnešní proměnlivá doba umožňuje „přežití“ pouze těm nepřizpůsobivějším. S tím souvisí i rozvoj vlastních zaměstnanců, protože je známo, že flexibilita firem je ale také dána tím, jak flexibilní dokážou být jejich zaměstnanci. Jedno staré přísloví říká: „Řetěz je tak silný, jako je silný jeho nejslabší článek“. Proto je třeba se snažit, aby v pomyslném firemním řetězu nepovolil právě článek našich zaměstnanců.

V neposlední řadě však nesmíme zapomínat ani na zákazníky, protože jsou to v celkovém důsledku oni, kdo určují úspěšnost, či neúspěšnost každé firmy. Proto další mé doporučení se týká právě této skupiny lidí. Je správné, že se společnosti snaží zvyšovat počet svých prodejen, skrze který chtějí zvyšovat svůj podíl na trhu, což znamená být blíž zákazníkovi, avšak nesmíme zapomínat i na motivaci zákazníků, která by je v ideálním případě měla do těchto prodejen přivést. V poslední době nemají operátoři žádné extra marketingové kampaně, kterými by se snažili přimět zákazníky konkurence přejít na svou stranu, nebo případně zaujmout nové potencionální zákazníky. Proto by možná nebyl špatný nápad zkusit se v této době, kdy o sobě operátoři nadávají moc vědět, trochu zviditelnit nějakou zajímavou marketingovou strategií. Myslím, že nějaká chytlavá reklamní kampaň v kombinaci s rozšiřující se sítí prodejen, motivovanými zaměstnanci, schopnými partnery a spolehlivými poskytovanými službami by mohl být klíč k úspěchu a k dosažení Alfou daných cílů na nejbližší roky, a to třetinový podíl na trhu poskytovatelů telekomunikačních služeb.

Tímto bych zakončila výčet mých doporučení pro management firmy Alfa. Myslím, že většinu z mých připomínek si však vedení firmy plně uvědomuje a určitě pracuje na tom, aby vše fungovalo tak, jak má. Firma Alfa je velká mezinárodní organizace a věřím, že díky systémům komunikace v rámci firmy si sděluje potřebné informace a zkušenosti napříč celou organizační strukturou.

Takže závěrem této části práce bych jen popřála firmě Alfa, ať se jí podaří dosáhnout svých cílů a ať se nadále rozvíjí podle svých představ.

6 ZÁVĚR

Na závěr mi nezbývá, než konstatovat, že efektivita je opravdu ukazatel, kterým je důležité se zabývat, pokud chceme být jako firma na trhu úspěšní. V dnešní době je totiž třeba umět využívat omezené zdroje co nejvíce efektivně, neboť zbytečné plýtvání zvyšuje náklady, čímž v celkovém důsledku snižuje zisk dané organizace. Svět se mění každou minutou a podniky musí být schopné se těmito změnám přizpůsobovat. Efektivní podnik využívá své zdroje ideálně, proto pro něj není zpravidla problém umět se přizpůsobit změnám na trhu spíš, než pro ostatní firmy, které se díky své neefektivitě mohou stávat vůči změnám na trhu rigidními.

V této práci analyzuji jednu z mnoha metod, jakými lze zvyšovat efektivitu organizace, a to metodu „franchising“. Analýzu jsem prováděla v konkrétní společnosti zabývající se poskytováním mobilních a telekomunikačních služeb. Při zkoumání dané organizace a jejího přístupu k dané problematice jsem došla k poznatku, že tato společnost si důležitost vlastní efektivitu plně uvědomuje, a proto na jejím udržování každodenně pracuje.

To vyplývá i z praktické části této práce, kde podrobně popisuji postup a procesy franchisingu od výběru lokality, přes výběr partnera, školení, *merchandising*, řízení kvality, až k řízení výkonnosti. Pro komplexní představu o aplikování této metody podnikání v praxi, jsem zde uvedla i praktický příklad, na kterém demonstрую zvýšení podílu na trhu v horizontu dvou let, kterého dosáhla mnou vybraná firma prostřednictvím využití právě franchisingu. V tomto uvedeném příkladě bylo dosaženo zvýšení podílu na trhu za vynaložení minimálních nákladů, z čehož jsem usoudila, že využití právě této metody podnikání se může považovat za efektivní řešení zvyšování konkurenceschopnosti a rozšiřování povědomí o značce. Z výsledků tohoto příkladu a z poznatků nasbíraných v rámci praktické části této práce pak vychází mé celkové zhodnocení efektivitu franchisingu a návrhy pro management.

Celkově si myslím, že diplomová práce splnila svůj účel. Nejen, že jsem pronikla hluboko „do tajů“ metod udržování efektivitu a konkurenceschopnosti ve společnosti jak teoreticky, tak prakticky, a uvědomuji si tím i jejich důležitost, ale přínos této práce spatřuji také v tom, že jsem získala mnoho zkušeností nejen, co se týče vyhledávání informací, ale také pokud jde o komunikaci s manažery firem, s vedoucím diplomové práce, apod.

Použitá literatura

- 1) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3
- 2) CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- 3) DRUCKER, P. F. *Cestou k zítřku: Management pro 21. století* 1.vyd. Praha: Management Press, 1993. 136 s. ISBN 80-85603-28-4
- 4) DRUCKER, P. F. *Management budoucnosti začíná dnes* 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. 126 s. ISBN 80-85603-00-4
- 5) DRUCKER, P. F. *The practice of management*. 2. Vyd. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. 408 s. ISBN 978-0-7506-8504-7
- 6) DYTRT, Z., STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1
- 7) KOLODĚJOVÁ, P. *Přístupy k rozvoji lidského potenciálu ve vybrané telekomunikační společnosti*. Ostrava, 2009. 48 s. Bakalářská práce. VŠB-TUO, Ekf.
- 8) LAMICH, I. et al. *Franchising v České republice*. 1. vyd. Praha: Daranus, 2008. 147 s. ISBN 978-80-254-2136-9.
- 9) LOEBL, Z., LUKAJOVÁ, D. *Franchising – úspěch bez čekání*. 1.vyd. Praha: Grada, 1994. 88 s. ISBN 80-7169-050-3
- 10) MALLAYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- 11) MENDELSON, M., ACHESON, D. *Franchising: Moderní forma prodeje*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994. 122 s. ISBN 80-85603-54-3
- 12) ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 222 s. ISBN 80-7179-894-0
- 13) STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou* 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9
- 14) SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4.vyd. Praha: Grada publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4
- 15) TULPA, A. et al. *Franchising Česká republika 2003*. 1. vyd. Praha: Česká asociace franchisingu, 2004. 132 s. ISBN 80-239-2637-3.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informační systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.4.2011

Bc. Petra Kolodějová

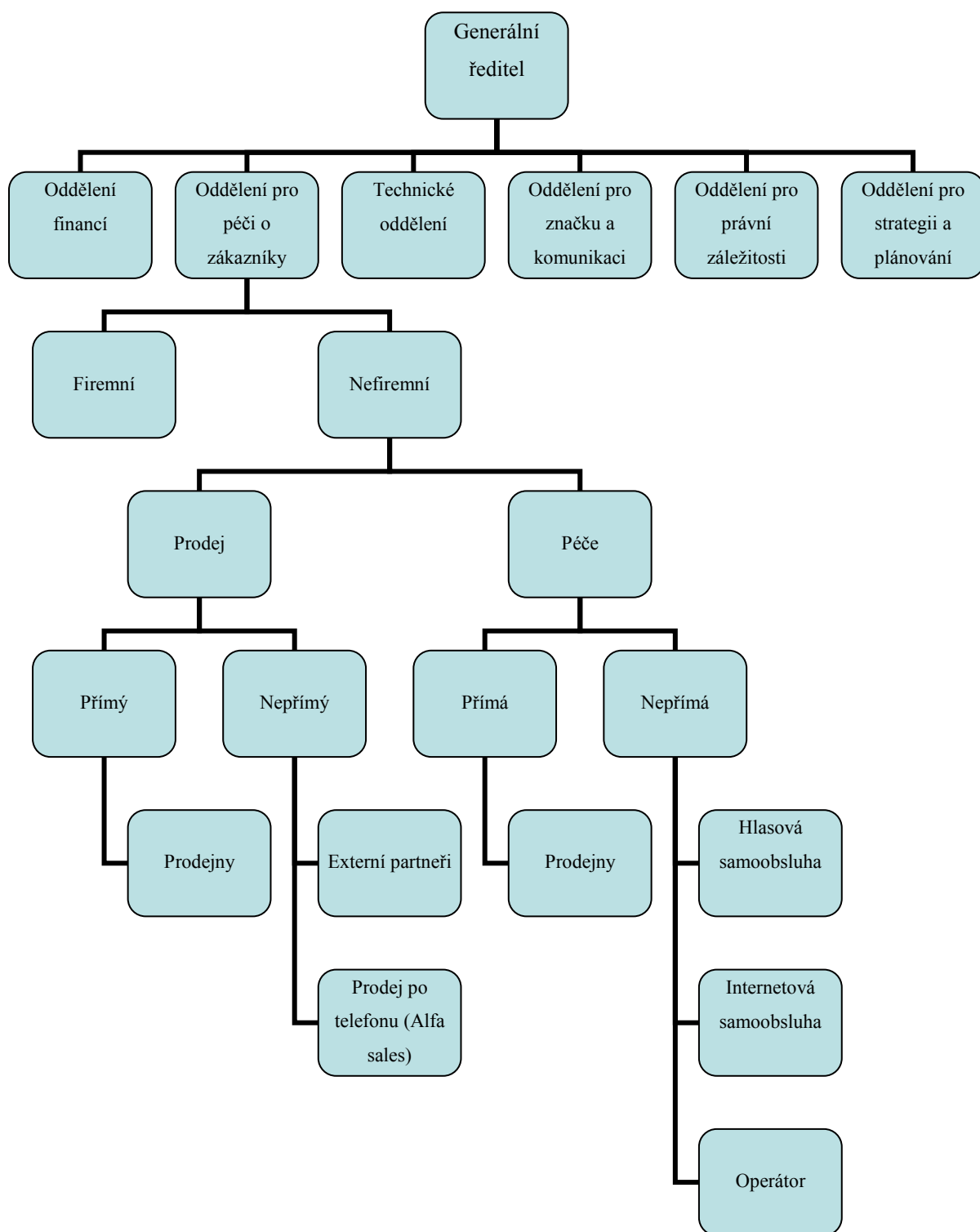
Adresa trvalého pobytu studenta:

V. Košaře 3

Ostrava – Dubina

700 30

Příloha č. 1 – Organizační struktura



Zdroj: Kolodějová (2009)